

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO VETERINARIO  
CLINI NORTE**

**ALEX DANIEL JOURDAN PÉREZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO VETERINARIO  
CLINI NORTE**

**ALEX DANIEL JOURDAN PÉREZ**

**Proyecto de Grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y  
Negocios Internacionales**

**Director  
LUIS RAUL DOMÍNGUEZ  
Especialista en Mercadeo Estratégico**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.**

**ROBERT TRIANA**

**Jurado**

**GUILLERMO**

**Jurado**

**Santiago de Cali, 5 de Junio de 2015.**

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>14</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Sistematización del problema</b>	<b>16</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>19</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>19</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>19</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>20</b>
<b>5.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
<b>5.1.1 Marketing y administración de marketing</b>	<b>20</b>
<b>5.1.2 Mezcla de Marketing</b>	<b>21</b>
<b>5.1.3 Marketing de servicios</b>	<b>22</b>
<b>5.1.4 Mezcla de marketing de servicios</b>	<b>23</b>
<b>5.1.5 Investigación de mercados</b>	<b>24</b>

5.1.6 Clasificación de la investigación de mercados	25
5.1.7 Proceso de investigación de mercados	25
5.1.8 Diseño de la investigación de mercados	26
5.1.9 Comportamiento del consumidor	27
5.1.10 Personalidad y estilo de vida del consumidor	27
5.2 MARCO CONCEPTUAL	27
5.3 MARCO CONTEXTUAL	29
5.4 MARCO LEGAL	30
6. METODOLOGÍA	31
6.1 TIPO DE ESTUDIO (CUALITATIVO)	31
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO	31
6.2.1 Fuentes de información: primarias y secundarias	32
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	33
8. DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO: CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AL QUE PERTENECE EL CENTRO VETERINARIO CLININORTE	34
8.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	34
8.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	35
8.2.1 Factores de mercado	35
8.2.2 Factores de la categoría	39
8.2.3 Factores Medio Ambientales	43
8.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	47

8.3.1 Matriz de atributos del producto	47
8.3.2 Definición de la competencia	48
8.3.3 Niveles de competencia	51
8.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	51
8.4.1 ¿Quiénes son los clientes?	51
8.4.2 ¿Qué compran y como usan el producto?	52
8.4.3 ¿Dónde compran?	52
8.4.4 ¿Cuándo compran?	52
8.4.5 ¿Cómo seleccionan?	52
8.4.6 ¿Por qué prefieren un producto?	52
8.4.7 ¿Cómo responden a los programas de marketing?	52
8.4.8 ¿Volverán a comprar?	52
8.4.9 Valor del mercado en el largo plazo	52
8.4.10 Investigación cualitativa	52
8.4.11 Segmentación	56
9. DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE	58
9.1 FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	58
9.1.1 Fortalezas	58
9.1.2 Debilidades	58
9.1.3 Oportunidades	59
9.1.4 Amenazas	59
9.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	59

<b>9.3 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>	<b>60</b>
<b>9.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)</b>	<b>61</b>
<b>10. DESARROLLO DEL TERCERO OBJETIVO: ESTABLECER EL OBJETIVO DE MARKETING PARA EL PLAN DE MERCADEO DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE</b>	<b>63</b>
<b>10.1 PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	<b>63</b>
<b>11. DESARROLLO DEL CUARTO OBJETIVO: DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS Y LOS PLANES DE ACCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE</b>	<b>64</b>
<b>11.1 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)</b>	<b>64</b>
<b>11.1.1 Estrategia 1. Motivar a clientes actuales para que vinculen clientes potenciales a CliniNorte</b>	<b>65</b>
<b>11.1.2 Estrategia 2. Fidelizar los clientes actuales de CliniNorte</b>	<b>67</b>
<b>11.1.2.1. Plan de acción estrategia 2. En el mes de julio, se conformará el “Club de Peluditos CliniNorte”</b>	<b>67</b>
<b>11.1.3 Estrategia 3. Aprovechar la plataforma digital para la divulgación de los servicios del centro veterinario.</b>	<b>68</b>
<b>11.1.4 Estrategia 4. Especializarse en la prestación del servicio médico veterinario y en patologías atípicas.</b>	<b>68</b>
<b>11.1.5 Estrategia 5. Crear una estructura corporativa.</b>	<b>68</b>
<b>11.1.6 Cuadros de plan de acción</b>	<b>69</b>
<b>12. DESARROLLO DEL QUINTO OBJETIVO: DISEÑAR LAS MEDIDAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN PARA EL PLAN DE MERCADEO DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE</b>	<b>75</b>
<b>13. CONCLUSIONES</b>	<b>76</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Pronóstico de ventas de cuidado de mascotas por categoría, años 2014-2019</b>	<b>36</b>
<b>Cuadro 2. Pronóstico ventas categoría cuidado de mascotas valoración porcentual mundial para 2014-2019</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro 3. Ventas Cuidado de mascotas. Categoría: cuidado en salud de mascotas años 2009-2014</b>	<b>38</b>
<b>Cuadro 4. Crecimiento número de mascotas años 2009-2014</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 5. Potencial de atención de CliniNorte</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 6. Producto: Servicio médico veterinario para animales domésticos y silvestres</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 7. Precios de la competencia de CliniNorte</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 8. Ficha técnica de investigación cualitativa</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 9. Papel de la mascota en el hogar para los entrevistados</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 10. Matriz de Factores Internos (MEFI)</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 11. Matriz de Factores Externos (MEFE)</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 12. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro 13. Costos y gastos del Centro Veterinario CliniNorte</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 14. Presupuesto de ventas</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 15. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 16. Redención de puntos</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro 17. Costos del plan de acción</b>	<b>66</b>



<b>Cuadro 18. Relación de los descuentos</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 19. Estimación cantidades y costos del plan de acción estrategia 2</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 20. Plan de acción estrategia 1</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 21. Plan de acción estrategia 2</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 22. Plan de acción estrategia 3</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 23. Plan de acción estrategia 4</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 24. Plan de acción estrategia 5</b>	<b>74</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Proceso de Marketing</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2. Espectro de tangibilidad</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3. Ubicación de la empresa en la ciudad de Santiago de Cali</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4. Organigrama</b>	<b>35</b>
<b>Figura 5. Niveles de competencia</b>	<b>51</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
<b>Gráfico 1. Pronóstico ventas de cuidado de mascotas. Categoría: cuidado en salud de mascotas</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 2. Ventas cuidado de mascotas. Categoría cuidado en salud de mascotas años 2009-2014</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 3. Número de veterinarios, histórico cuidado de mascotas por personas</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 4. Número de clínicas veterinarias para mascotas. Históricos Outlets-Pet</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 5. Histórico tamaño de mercado por menor valor RSP COP por los precios actuales de animales domésticos en Colombia</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 6. Cantidad de entrevistados que aseguran llevar las cuentas de los gastos de su mascota</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 7. Preferencias de los entrevistados para pasar su tiempo libre</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 8. Entrevistados a los cuales su círculo de amigos los une la tenencia de mascotas.</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 9. Importancia de la ética del veterinario para los entrevistados</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 10. Entrevistados de los cuales son conscientes de sus responsabilidad en los tratamientos veterinarios</b>	<b>56</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Clini Norte es un centro veterinario que nace como idea de negocio del médico veterinario zootecnista y propietario de la clínica, Gustavo Adolfo Collazos Paz. Su objetivo es ofrecer un servicio de calidad y sobre todo ético, pues en sus anteriores experiencias como empleado de clínicas veterinarias, evidenció la falta de moral y responsabilidad; malos diagnósticos o tratamientos de patologías que buscaban solo el beneficio económico de la clínica y no el bienestar del animal. Por lo cual se centra principalmente en la prestación de servicio clínico y veterinario y no en la venta de alimento, medicamentos, accesorios y juguetes.

Sin embargo se ha evidenciado que a pesar de cubrir sus costos fijos y variables la rentabilidad actual del negocio es baja y existe una subutilización de la capacidad instalada, ya que esta le permite una mayor atención de clientes. Es por esto que se hace necesario diseñar e implementar un plan de mercadeo que le permita incrementar sus ventas en un 130% en el transcurso de un año, generando valor para sus clientes para llegar a ser un referente médico veterinario en la ciudad de Cali.

Para lo anterior, se debe desarrollar un análisis del macro y micro entorno que permitan evaluar el estado actual de la empresa y con base a ello poder desarrollar y seleccionar estrategias del marketing mix acordes a la situación actual del mercado y la empresa.

Dentro de las estrategias que se desea realizar es de vital importancia la creación de la estrategia corporativa y el aprovechamiento de la plataforma virtual para la divulgación de los servicios, adicional a esto se pretende fidelizar a los clientes actuales e incrementar el mercado por medio de “plan referidos” que motive a dichos clientes a vincular clientes potenciales, por último y con el fin de continuar con el enfoque de servicio ético y de calidad, se pretende la especialización del veterinario Gustavo Collazos en la prestación del servicio médico veterinario y patologías atípicas.

**PALABRAS CLAVE:** Veterinaria, plan de mercadeo, mascotas, marketing, clínica veterinaria, Cali.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto es una investigación que busca mediante el estudio y análisis, la elaboración y desarrollo de un plan de mercadeo de los servicios para la clínica veterinaria CliniNorte, con el fin de desarrollar estrategias que ayuden al crecimiento de la clínica. De igual manera, tiene como objetivo aplicar los conocimientos logrados en el transcurso de la carrera profesional en la Universidad Autónoma de Occidente.

CliniNorte nace en noviembre del año 2013, está ubicada en el norte de la ciudad de Cali, en la calle 52 norte # 2H-27, Barrio La Merced (Comuna 2). De acuerdo a su registro en Cámara y Comercio, su actividad comercial está definida como Actividades Veterinarias. La clínica se dedica a la consulta, diagnóstico y tratamiento de patologías veterinarias en animales domésticos y silvestres, así como el servicio de estética para dichos animales (peluquería).

Esta clínica inició con una inversión modesta por parte de su fundador, el médico veterinario zootécnico y ecólogo, Gustavo Adolfo Collazos Paz. Su idea fue la de iniciar operaciones con lo necesario para brindar un servicio serio, de calidad, y acorde a la cantidad de consultas y servicios que podría ofrecer en esta primera etapa del proyecto.

Su inversión inicial fue de \$20.000.000. Sin embargo, no tiene la guía ni el soporte de un departamento de mercadeo, agencia de publicidad o administrador de empresas que le permita generar y desarrollar estrategias de mercadeo para generar valor a la clínica, creando clientes leales y por consiguiente, aumentar su rentabilidad.

Desarrollando un plan de mercadeo de los servicios, será posible tener objetivos claros de mercado, alineados con las necesidades financieras de la clínica. De esta manera, se obtendrán estrategias asertivas; todo mediante el correcto estudio y análisis del mercado, el entorno y todas las variables que pueden afectar el desarrollo de este proyecto.

## **1. ANTECEDENTES**

El centro veterinario CliniNorte nace por iniciativa del médico veterinario Gustavo Adolfo Collazos Paz, con el fin de brindar un servicio ético y de calidad, basándose en el diagnóstico correcto para el tratamiento apropiado de patologías de animales domésticos y silvestres. Adicional a esto, como idea de negocio para iniciar un proyecto de empresa que le brinde estabilidad económica y proyección profesional.

Gran parte de la base de sus clientes actuales provienen de sus anteriores trabajos como empleado en otras clínicas veterinarias, mientras que otros han llevado a sus mascotas gracias a las buenas referencias de los clientes actuales. En el momento, no comunica los servicios de la clínica por algún medio masivo, sin embargo hace pocos meses inició con la administración de una Fan Page en la red social Facebook, labor que hace él mismo.

No hay antecedentes en cuanto a un plan estructurado de mercadeo se refiere, pues la apertura de la clínica fue rápida y pensada en abrir sus puertas cuanto antes. Su propietario no sintió la necesidad del diseño de estrategias de mercadeo previo a la apertura, sino que se desarrollarán sobre la marcha del proyecto. Hasta ahora, no se ha hecho ningún tipo de estrategias o tácticas estructuradas.

Su propietario confía y es abierto a propuestas que ayuden a crecer su negocio para que más personas conozcan el buen servicio que ofrece. Sin embargo, estas estrategias deben ser presentadas con fundamentos y objetividad, de tal manera pueda mitigarse el riesgo en la futura inversión de tiempo y dinero.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El centro veterinario CliniNorte está ubicada en calle 52 norte # 2H-27, Barrio La Merced (Comuna 2), cuenta con 11 meses de funcionamiento a la fecha y está legalmente constituida; su matrícula mercantil en la Cámara de Comercio de Cali es la número 8882014-1 del 3 de enero de 2014, con el NIT No. 94.532.559-1. Cuenta con el talento humano de su fundador y propietario, el médico veterinario zootécnico y ecólogo, Gustavo Adolfo Collazos Paz y una colaboradora en el apoyo para el servicio de estética y peluquería canina.

Un primer análisis de las variables externas está el de la competencia, ya que nos muestra que en la zona norte de la ciudad de Cali existen varias clínicas que representan una posible amenaza, sobre todo por la variable de precio. Así mismo, las barreras de entrada al mercado no son altas, como la capacidad instalada necesaria no requiere de gran inversión; esto podría afectar en cuanto a la cantidad de competidores se refiere. Por otro lado, está la lealtad de los propietarios de mascotas a sus clínicas veterinarias de confianza, y esto conlleva a que un cliente no cambie de clínica durante muchos años (la esperanza de vida promedio de una mascota está entre los 10 y 14 años). Finalmente, está la ética profesional y el correcto diagnóstico de algunas clínicas; en este caso, sería una fortaleza de CliniNorte, pues una de las premisas en la creación por parte de su propietario fue la de ofrecer un servicio transparente, con ética y basado en el correcto diagnóstico de las patologías para así llegar al tratamiento adecuado del animal.

En cuanto a las variables internas, se encuentra que CliniNorte no cuenta con un plan de mercadeo estructurado, así como una misión y visión establecidas. Cuenta por el momento con las recomendaciones y sugerencias de amistades y familiares profesionales en el sector de la administración de empresas, publicidad y mercadeo. Comunica sus servicios mediante la recomendación de clientes satisfechos a otros propietarios de mascotas, así como con el uso de la red social Facebook mediante una *Fan Page* que el mismo médico veterinario administra.

La clínica veterinaria necesita realizar un estudio y análisis a fondo de la competencia, el mercado, el servicio ofrecido; de igual manera, es de vital importancia conocer el micro y macro entorno. También es importante una correcta investigación de mercados que arroje resultados para el análisis y así diseñar e implementar las estrategias adecuadas a las necesidades de la clínica.

Las finanzas de la clínica son manejadas por el propietario, con el apoyo de un contador externo que le ayuda de los documentos exigidos por la ley como lo es el estado de resultados y el balance general, así como de las obligaciones legales y tributarias. En cuanto a los ingresos, el centro veterinario no reporta pérdidas desde que inició operaciones en noviembre del año 2014, y ha logrado cubrir sus costos fijos y variables mes a mes; sin embargo su propietario nunca se ha establecido un sueldo, sino que sus utilidades las determina una vez cubiertos los costos. Esto, bajo una perspectiva más estricta indicaría pérdidas desde el momento de su apertura.

Por ahora, la clínica tiene ingresos promedio de \$3.600.000 al mes y sus costos fijos son \$1.030.000 mensuales, mientras que los variables suman un promedio de \$1.050.000; el propietario del centro veterinario asume que el valor restante luego de cubrir los costos es lo que le corresponde a él como honorarios. Por otro lado, el veterinario desearía que su salario fuera de \$2.000.000 mensuales, valor que debería incluir en sus costos.

El centro veterinario Clini Norte necesita incrementar sus ventas para así poder cubrir con todos los gastos de la clínica, así como la de aumentar los honorarios del propietario

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál debe ser el plan estratégico de mercadeo para el centro veterinario CliniNorte?

### **2.1.1 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el análisis del sector que puede hacerse sobre el entorno de ClinNorte?
- ¿Cuál es el diagnóstico situacional actual del sector de centros médicos veterinarios en la ciudad de Cali?
- ¿Cuál debe ser el objetivo de mercadeo del presente plan?



- ¿Cuáles son las estrategias y el plan de acción que permitirán cumplir con el objetivo de este plan?
- ¿Cómo se evaluarán y controlarán las estrategias de este plan?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El centro veterinario CliniNorte tiene la capacidad instalada diseñada para la actividad veterinaria, donde se prestan los servicios de consulta, tratamiento, cirugía y hospitalización de patologías veterinarias en animales domésticos y silvestres, así como para el servicio de peluquería canina; en el momento tiene un aprovechamiento del 50% de esta capacidad. También cuenta con el talento humano idóneo para ello, dada la formación académica y trayectoria profesional de su propietario.

La desventaja radica en la falta de una guía en cuanto al mercadeo y comunicación de la clínica y sus servicios. Esto conlleva a la falta de conocimiento de sus clientes reales y potenciales, sus motivadores y sus posibles formas de fidelización. Es necesario conocer de igual manera a la competencia, para así desarrollar diferenciadores y no caer en la guerra de precios; todo esto, respetando y siguiendo lineamientos de rentabilidad.

La clínica tiene potencial de crecimiento, pues desde su apertura ha generado utilidades, y nunca ha dejado de cubrir sus costos fijos. Hasta el momento, sus clientes han sido leales y el buen servicio prestado ha contribuido a que estos sean generadores de nuevos clientes, al referir sus servicios a conocidos y familiares. En cuanto a inversión, su propietario se ha preocupado por estar adquiriendo herramientas que mejoren el funcionamiento de la clínica y poder prestar un mejor servicio.

Estas son las razones por las que se considera que la clínica necesita un plan de mercadeo, pues de ésta manera podrá crecer y ser un referente médico veterinario en la ciudad, generando diferenciadores y clientes leales. Podrá identificar nuevas oportunidades y aumentar su rentabilidad, así como aportar desarrollo a la ciudad y al sector con la generación de empleo y la formación de empresa.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el plan de mercadeo estratégico adecuado para el centro veterinario CliniNorte.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la situación actual del sector al que pertenece el centro veterinario CliniNorte.
- Diagnosticar la situación actual del centro veterinario CliniNorte.
- Establecer el objetivo de marketing para el plan de mercadeo del centro veterinario CliniNorte.
- Diseñar las estrategias y los planes de acción del plan de mercadeo del centro veterinario CliniNorte.
- Diseñar las medidas de control y evaluación para el plan de mercadeo del centro veterinario CliniNorte.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las empresas operan de diferentes maneras frente a la ejecución de las tareas de mercadeo. Esta responsabilidad bien puede ser manejada internamente, dependiendo de los objetivos así como el tamaño de la compañía. En algunos casos, como lo es el de las compañías pequeñas, está a cargo del departamento de ventas; en otros, existe un departamento dedicado para tal y es tarea del departamento de mercadeo. Sin embargo, en algunos casos las empresas delegan estas funciones a una agencia externa a la empresa, pues cuenta con la infraestructura para suplir estas necesidades.

**5.1.1 Marketing y administración de marketing.** Este concepto tiene tantas definiciones como autores que lo definen. Por ejemplo, citando a un autor, el marketing podría definirse como “el proceso social que comprende las actividades necesarias para hacer posible que los individuos y las organizaciones obtengan lo que necesitan y desean a través de intercambios con otros para desarrollar relaciones de intercambio actuales”<sup>1</sup>.

El marketing también ayuda a las relaciones a largo plazo con los clientes, para que no solo se establezca una relación de intercambio y ya. Esto, más entendido como fidelización o clientes leales, y esto es en parte gracias a las decisiones tomadas desde la correcta ejecución de un buen plan de marketing, obteniendo los recursos desde la investigación de mercados para así analizar diferentes variables. Dicho esto, se entiende a la administración del marketing como “el proceso de analizar, planear, implementar, coordinar y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas diseñadas para crear y mantener intercambios benéficos con mercados objetivo con el fin de lograr metas organizacionales”<sup>2</sup>.

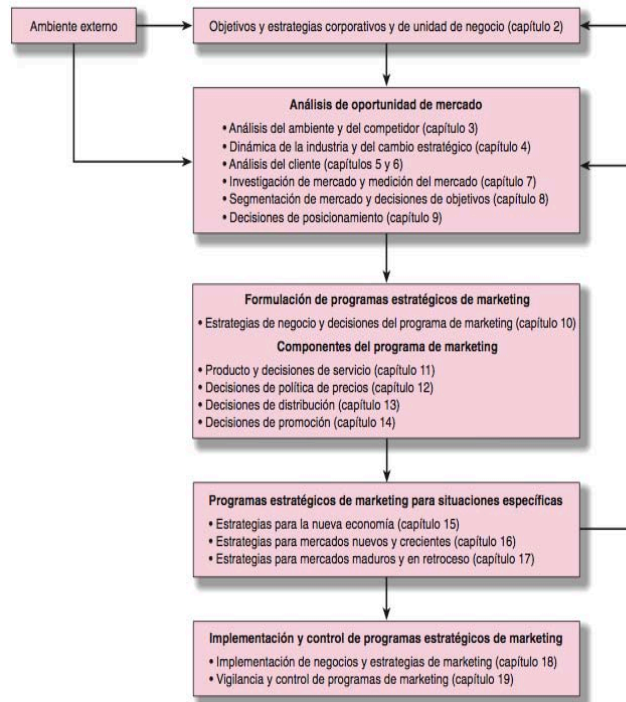
Este proceso puede resumirse en la siguiente figura:

---

<sup>1</sup> MULLINS, John. Administración del marketing, un enfoque estratégico hacia la toma de decisiones. McGraw Hill. México, 2007. p. 5

<sup>2</sup> Ibíd., p. 14

**Figura 1. Proceso de Marketing**



**Fuente:** MULLINS, John. Administración del marketing, un enfoque estratégico hacia la toma de decisiones. McGraw Hill. México, 2007. p. 14

**5.1.2 Mezcla de Marketing.** Cuando las empresas tienen desarrollada su estrategia general de marketing y luego de analizar las diferentes variables de su micro y macro entorno, entran en la etapa de planeación de la mezcla de marketing; es aquí donde se aplican todas las herramientas controlables por la empresa para influir en la demanda de sus productos por parte del público objetivo. Esta mezcla es más conocida como “las 4 P del marketing”: producto, precio, plaza y promoción.

**5.1.3 Marketing de servicios.** Para efectos del ejercicio, comprenderemos a los servicios como todas las actividades económicas cuyos resultado no es un producto o construcción físicos, por lo general se consume en el momento en que se produce y proporciona valor agregado en formas (como conveniencia, diversión, puntualidad, comodidad o salud) que son preocupaciones esencialmente intangibles en su primer comprador<sup>3</sup>.

La diferencia entre el marketing de producto y el de servicios, radica en la intangibilidad de lo segundo. Para captar mejor esta idea, se presenta la siguiente figura.

**Figura 2. Espectro de tangibilidad**



**Fuente:** SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free From Product Marketing. En: *Journal of Marketing* 41, abril de 1977. p. 73.

Por ende, se analizan otras características únicas de los servicios que los distancian aún más de los productos, obligando entonces a concebir un concepto de marketing enfocado a estos.

<sup>3</sup> J. B. QUINN, J. J. BARUCH Y P. C. Paquette, "Technology in Services". En: *Scientific American* 257, No. 6, diciembre de 1987, p. 50-58.

Estas características son:

- Intangibilidad: Los servicios, a diferencia de los productos, no se pueden tocar, oler, sentir, etc. Es decir, no pueden ser percibidos por medio de los sentidos.
- Heterogeneidad: Teniendo en cuenta que los servicios son acciones, usualmente hechas por talento humano, no se da la situación que dos servicios sean ofrecidos exactamente igual.
- Producción y consumo simultáneos: Los productos son producidos primero para luego ser exhibidos y vendidos; en el caso de los servicios, estos son producidos en el mismo instante en que son consumidos.
- Caducidad: Esto es porque los servicios al ser intangibles no pueden ser almacenados. Si un servicio no se prestó en el instante, éste caducará<sup>4</sup>.

**5.1.4 Mezcla de marketing de servicios.** Los profesionales en mercadeo que se han enfocado en los servicios, han encontrado que fuera de las 4 P tradicionales del mercadeo (producto, precio, plaza y promoción), los servicios cuentan con 3 variables más que aplican: procesos, personas y tangibles. Esto, dado las cuatro características anteriormente señaladas y que se puede visualizar de manera resumida en la siguiente tabla (Ver Tabla 1)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> ZEITHAML, BITNER y GREMLER. Marketing de servicios. México: McGraw-Hill, 2009. p. 20 – 23.

<sup>5</sup> Ibíd., p. 25 – 27.

**Tabla 1. Mezcla de marketing expandida para servicios**

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Buenas características físicas	Tipo de canal	Mezcla de promoción	Flexibilidad
Nivel de calidad	Exposición	Vendedores	Nivel de precio
Accesorios	Intermediarios	Selección	Términos
Empaque	Ubicaciones de punto de venta	Capacitación	Diferenciación
Garantías	Transporte	Incentivos	Descuentos
Lineas de producto	Almacenamiento	Publicidad	Complementos
Técnicas de marca	Gestión de canales	Tipos de medios	
		Tipos de anuncios	
		Promoción de ventas	
		Propaganda	
		Estrategia de internet/web	
Personas	Evidencia física	Proceso	
Empleados	Diseño de la instalación	Flujo de actividades	
		Estandarizadas	
Reclutamiento	Equipo	Personalizadas	
Capacitación	Señalización	Número de pasos	
Motivación	Atuendo del empleado	Simple	
Recompensas	Otros tangibles	Complejo	
Trabajo de equipo	Informes		
Clientes	Tarjeta de presentación	Participación del cliente	
Educación	Declaraciones		
Capacitación	Garantías		

**Fuente:** ZEITHAML, BITNER y GREMLER. Marketing de servicios. México: McGraw-Hill, 2009. p. 25.

**5.1.5 Investigación de mercados.** La American Marketing Association propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados:

La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones<sup>6</sup>.

Teniendo en cuenta esta definición, la investigación de mercados forma parte fundamental en la elaboración de un plan de marketing, pues gracias a ella se obtendrá la información de manera sistemática para aumentar las posibilidades de éxito en la toma de decisiones. La investigación de mercados identifica, recopila,

<sup>6</sup> MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. México: Pearson, 2008. p. 7.



analiza y difunde de manera objetiva la información para la solución de problemas en el marketing.

**5.1.6 Clasificación de la investigación de mercados.** Los objetivos de una investigación de mercados bien pueden ser para identificar o para resolver problemas de marketing. Cuando se realiza para identificar problemas, es porque hay amenazas latentes o tal vez no son evidentes pero que en un futuro lo serán. Por el contrario, una investigación realizada para solucionarlos, está encaminada hacia objetivos claros y específicos de marketing; ambas investigaciones se complementan y minimiza el riesgo de fracaso cuando se realizan en conjunto para un mismo plan.

**5.1.7 Proceso de investigación de mercados.** Al ser una información sistemática, necesita un proceso que define las tareas que deben cumplirse para una óptima investigación.

Esto está definido en seis pasos:

- Definición del problema: Es el “porqué” que necesita el investigador, pues deberá saber con anticipación para que será utilizada la información recolectada.
- Desarrollo del enfoque del problema: Incluye la formulación de un marco de referencia, modelos, preguntas e hipótesis.
- Formulación del diseño de investigación: Es un esquema que detalla los procedimientos que se llevarán a cabo en la investigación de mercados.
- Trabajo de campo o recopilación de datos: Por medio de personal capacitado y debidamente controlado, la ejecución de los pasos anteriores.
- Preparación y análisis de datos: Este paso incluye la revisión, codificación, transcripción y verificación de los datos obtenidos en la recopilación de datos.
- Elaboración y presentación del informe: La investigación deberá quedar como conocimiento explícito mediante la documentación de la misma<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ibíd., p. 10 .

**5.1.8 Diseño de la investigación de mercados.** Se entiende como diseño de investigación al proceso o esquema de manera detallada para llevar a cabo tal tarea. Esto está definido por los siguientes pasos:

- Diseño de la fase exploratoria, descriptiva y/o causal: La información obtenida por medio de la investigación exploratoria permitirá al investigador conocer los problemas a los que se enfrentará, así como una comprensión de la situación. Por otro lado, la investigación concluyente (descriptiva y/o causal) arroja datos que ayudan a tomar decisiones frente a una situación específica.
- Definir la información que se necesita: De la misma manera en que se define el problema es que debe encaminarse el tipo de información que se necesita. Tener objetivos claros ayudará al investigador para que determine la mejor manera de recopilar los datos.
- Especificar los procedimientos de medición y escalamiento: Aquí se asignará números y demás símbolos a características de objetos (siguiendo unas reglas preestablecidas), para luego realizar un escalamiento que es la creación de un continuo para ubicar lo que se acaba de medir.
- Construir la herramienta para la recolección de datos: Ya sea una encuesta o una entrevista estructurada, se debe tener modelo para recolectar los datos que necesita la investigación.
- Especificar el proceso de muestreo y tamaño de la muestra: El objetivo de una investigación de mercados es obtener información acerca de las características de una población, pero al no poder llegar al 100% se determina un tamaño de muestra (subgrupo de la población) que arroje datos estadísticos con inferencia en la población total.
- Desarrollar un plan de análisis de los datos: Es el objeto final de la investigación de mercados, pues es donde se obtendrán los datos e información necesarios para identificar un problema o bien para tomar decisiones frente a objetivos planteados.

**5.1.9 Comportamiento del consumidor.** Según Michael Solomon, el comportamiento del consumidor abarca muchos conceptos ya que lo entiende como “el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos”<sup>8</sup>.

En la actualidad, el proceso de compra es solamente una parte dentro de otro proceso más grande y complejo. El comportamiento del consumidor se encarga de evaluar y analizar diferentes aspectos antes, durante y después del intercambio, haciendo uso de herramientas interdisciplinarias como psicología experimental, psicología clínica, microeconomía, macroeconomía, ecología humana, psicología social, semiótica, demografía, historia, antropología, entre otras.

**5.1.10 Personalidad y estilo de vida del consumidor.** El concepto de personalidad está definido por algunos autores como “las características psicológicas únicas de un ser humano y su influencia consistente sobre la manera en que éste responde a su entorno”<sup>9</sup>. El marketing hace uso de esto para que su segmentación sea más estricta, y no solo dependa de datos demográficos, sino que incluya aspectos como estilo de vida, gustos, cultura, etc.

El estilo de vida de un individuo determina las preferencias de consumo en las sociedades actuales, ya que refleja la manera en que el consumidor toma decisiones acerca de “cómo”, “cuándo”, “dónde” y “en qué” comprar un producto. En otras palabras es un patrón de consumo que indica la forma en que un grupo de personas gastan su dinero.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

- **Marketing:** proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes
- **Necesidades:** estados de carencia percibida
- **Demandas:** deseos humanos respaldados por el poder de compra

---

<sup>8</sup> SOLOMON, Michael. Comportamiento del consumidor. México: Pearson, 2008. p. 7

<sup>9</sup> Ibíd., p. 196.

- **Deseo:** forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual.
- **Satisfacción del cliente:** grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador
- **Mezcla de marketing:** conjunto de herramientas de marketing. Tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta
- **Personas (como variable en marketing de servicios):** todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por lo tanto.
- **Evidencia física (como variable en marketing de servicios):** el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y en cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.
- **Proceso (como variable en marketing de servicios):** los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.
- **Entorno del marketing:** fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección del marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta
- **Microentorno:** fuerzas cercanas a la empresa; compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente.
- **Macroentorno:** grandes fuerzas de la sociedad como demografía, economía, causas naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno.

- **Mezcla de promoción:** combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

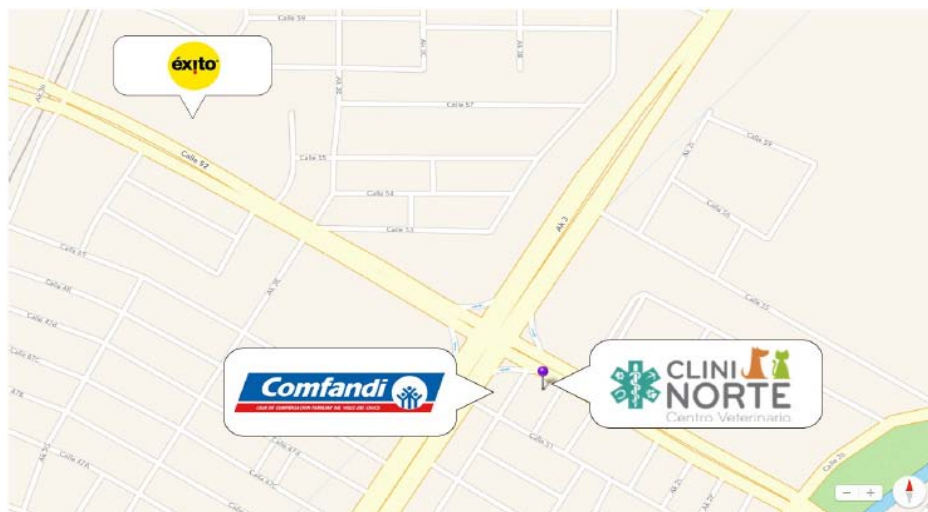
- **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

- **Comunicaciones integradas de marketing (CIM):** concepto según el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

CliniNorte está ubicada en el norte de la ciudad de Cali: Calle 52 Norte # 2H-27, Barrio La Merced (Comuna 2). Entre dos vías principales como la Avenida 3 norte y la calle 52 norte lo que permite una alta visibilidad.

**Figura 3. Ubicación de la empresa en la ciudad de Santiago de Cali**



**Fuente:** Ubicación de CliniNorte en Cali [en línea]. Colombia: Google.map, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.google.map.com/>.

## 5.4 MARCO LEGAL

El Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y de Zootecnia, promulgó una información de gran importancia, para dejar en claro el marco legal de las responsabilidades en cuanto al ejercicio de la medicina veterinaria se refiere. Cabe resaltar que la normatividad y legislación abarca lo legal, ético y disciplinario.

En la práctica, busca alertar al cuidado y precauciones en cuanto al profesionalismo y praxis en el diagnóstico, clínica, terapéutica, quirúrgica, profilaxis, asesoría con fines productivos, docencia o extensión, para que siempre sea prestado un servicio profesional eficiente.

**Ley 073 del 8 de octubre de 1985:** “Por la cual se dictan normas para el ejercicio de las profesiones de medicina veterinaria y zootecnia, de medicina veterinaria y de zootecnia”.

**Decreto 1122 del 10 de junio de 1988:** “Por el cual se reglamenta la ley 073 de 1985, sobre el ejercicio de las profesiones de medicina veterinaria y zootecnia, de medicina veterinaria y de zootecnia”.

**Ley 576 del 15 de febrero de 2000:** “Por la cual se expide el Código de Ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria y zootecnia, la medicina veterinaria y de la zootecnia”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Medicina veterinaria. Aspectos legales [en línea]. Colombia: Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y Zootecnia de Colombia, 2013. [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://veterinariakaren.blogspot.com/p/aspectos-legales-y-normativos.html>.

## **6. METODOLOGÍA**

De acuerdo a lo planteado, este plan de mercadeo necesitará información de fuentes primarias para identificar variables cuantitativas y cualitativas que permitan establecer y diseñar estrategias de marketing adecuadas para el centro veterinario CliniNorte. Dentro de la recolección de información, está previsto realizar entrevistas en profundidad a propietarios de mascotas, clientes actuales y potenciales.

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO (CUALITATIVO)**

Al ser necesario conocer información de experiencias de los clientes actuales y potenciales del Centro Veterinario CliniNorte, se ve la necesidad de realizar un estudio cualitativo que permita la comunicación directa y cercana, así como las percepciones frente a los competidores.

De igual manera, conocer las motivaciones (racionales y emocionales) que ayude a realizar un buen análisis de la situación, y así determinar un diagnóstico y posteriores estrategias de mercadeo de acuerdo a los objetivos planteados.

### **6.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

El desarrollo del plan de mercadeo a proponer, utilizó un modelo donde primero se reunió la información para conocer la situación actual del centro veterinario, así como sus fortalezas y debilidades.

Luego, se investigaron las variables externas del macro entorno, así como la competencia directa (por capacidad y ubicación geográfica) que tiene CliniNorte; de esta manera, resultó más claro encontrar oportunidades y tener planes de contención frente a las amenazas.

Finalmente, luego de recolectar información, evaluar la competencia, conocer el grupo objetivo, el paso siguiente fue la exposición de los objetivos, los cuales fueron alcanzados por las estrategias y tácticas arrojadas por un plan de mercadeo estructurado y focalizado.

**6.2.1 Fuentes de información: primarias y secundarias.** Un punto de partida para el plan de mercadeo, fue el de realizar un primer acercamiento con el propietario del centro veterinario, Gustavo Adolfo Collazos Paz; de esta manera se pudieron establecer las necesidades iniciales y objetivos desde la visión del médico veterinario. Su percepción del micro y macroentorno, conocimiento del sector y de la competencia y experiencia en el campo son parte esencial para llegar a un diagnóstico acertado.

Luego, se estableció un modelo de entrevista para realizar a clientes actuales y potenciales. La idea fue obtener información de fuentes primarias en algo intangible como lo es el servicio; esto nos ayudará a conocer percepciones, motivaciones racionales y emocionales, experiencias y demás.

También se pensó en realizar una investigación con base a la información recogida mediante un comprador misterioso que realice un trabajo estructurado en otras clínicas veterinarias que puedan suponer competencia para CliniNorte.

Esta información permitió consolidarse en matrices como DOFA, MEFE y MEFI, para su posterior análisis. De esta manera, el estudio indicó los posibles lineamientos a seguir para el óptimo desarrollo del plan de mercadeo, así como del diseño de la mejor estrategia.



## **7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

CliniNorte está ubicada en el norte de la ciudad de Cali: Calle 52 Norte # 2H-27, Barrio La Merced (Comuna 2).

Es una casa residencial de dos pisos y 62 metros cuadrados adaptada para centro veterinario. Cuenta con:

- 1 Consultorio
- 1 Quirófano
- 1 Sala hospitalización para 6 animales
- 1 Peluquería para 9 animales simultaneas.

Esto le permite desarrollar las siguientes actividades (en el escenario de ser una actividad especializada diaria):

- 12 consultas diarias (45 minutos cada una)
- 12 Castraciones (canino o felino) en machos (45 minutos cada una)
- 4 Castraciones (canino o felino) en hembras (1 hora y media cada una)
- 4 Profilaxis dental

Para baño y corte de pelo, depende de la raza y el tamaño del animal. La vacunación está dentro del tiempo de la consulta.

## **8. DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO: CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AL QUE PERTENECE EL CENTRO VETERINARIO CLININORTE**

### **8.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

CliniNorte es un centro veterinario constituido bajo los parámetros y requisitos legales y de salubridad exigidos por el municipio. Especializado en animales domésticos y silvestres, enfocado en la ética profesional, el diagnóstico adecuado y un óptimo tratamiento. Ofrece los servicios de:

- Consulta veterinaria
- Hospitalización
- Cirugía
- Laboratorio
- Vacunación
- Medicamentos veterinarios
- Profilaxis dental
- Peluquería

CliniNorte no presta servicios de Pet Shop (Tienda de Mascotas), tales como venta de alimento concentrado, juguetes y accesorios para mascotas.

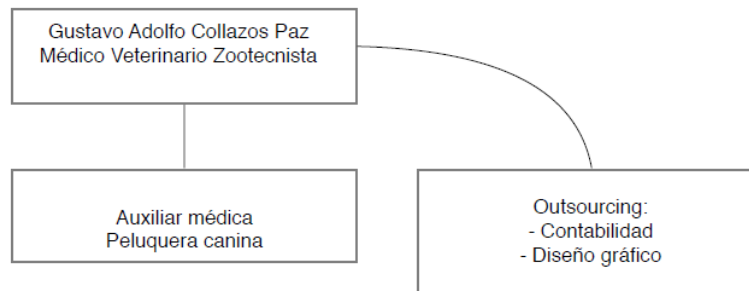
No existe una misión y visión de la empresa, sin embargo su propietario la define como un centro veterinario que sea referente médico en Cali, buscando siempre el bienestar animal, la correcta, rápida y acertada diagnosis de las patologías.

Al ser una empresa nueva, no cuenta con gran reconocimiento en el mercado y en la actualidad su grupo de trabajo está conformado por:

- Gustavo Collazos: Médico veterinario zootecnista (propietario).
- Auxiliar médica y groomer (encargada de baño y peluquería de mascotas).

Existe carencia de estructura administrativa establecida y no se cuenta con un organigrama.

**Figura 4. Organigrama**



De igual manera no se realizan esfuerzos económicos dirigidos hacia la publicidad y el mercadeo, el reconocimiento obtenido hasta el momento se debe clientes antiguos atendidos durante su periodo de médico veterinario independiente a domicilio.

## **8.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA**

### **8.2.1 Factores de mercado**

**8.2.1.1 Tamaño de la categoría.** De acuerdo con un estudio de Euromonitor International<sup>11</sup>, en la categoría de cuidado de la salud para las mascotas, en el 2014 se percibieron ventas por valor de 3.3 billones de pesos y se estima que esto crezca a 3.9 billones de pesos para el 2019. Estas cifras pueden detallarse en el siguiente Cuadro.

---

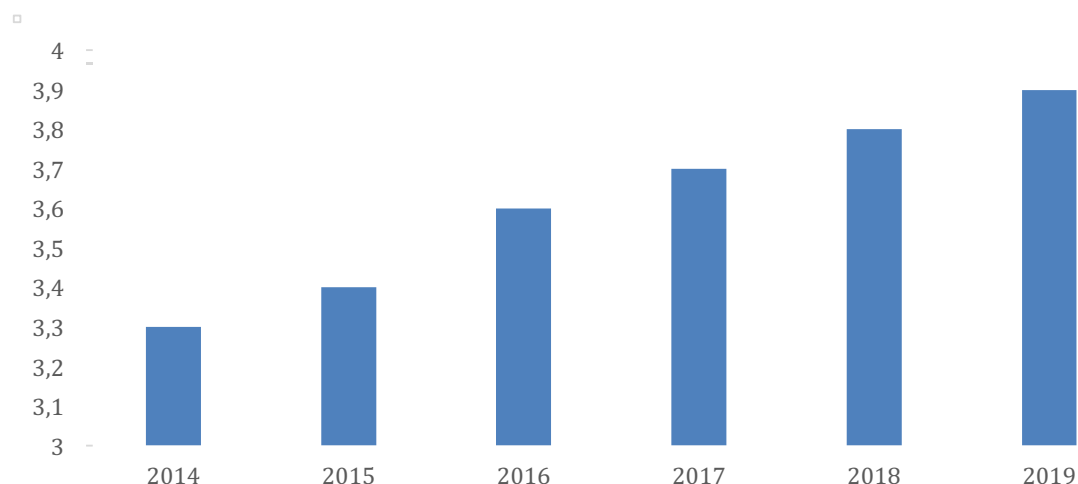
<sup>11</sup>EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

**Cuadro 1. Pronóstico de ventas de cuidado de mascotas por categoría, años 2014-2019**

COP billion	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dog and Cat Food	776.5	840.4	905.5	971.6	1,037.1	1,103.7
Other Pet Food	50.9	51.7	52.6	53.3	54.1	54.8
Pet Food	827.4	892.1	958.1	1,024.9	1,091.2	1,158.5
Cat Litter	1.6	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0
Pet Healthcare	3.3	3.4	3.6	3.7	3.8	3.9
Pet Dietary Supplements	2.0	2.1	2.1	2.2	2.3	2.4
Other Pet Products	7.1	7.8	8.6	9.3	10.0	10.7
Pet Products	14.0	14.9	16.0	16.9	18.0	19.0
Pet Care	841.4	907.0	974.0	1,041.8	1,109.2	1,177.5

**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

**Gráfico 1. Pronóstico ventas de cuidado de mascotas. Categoría: cuidado en salud de mascotas**



**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

Lo anterior indica que los propietarios de mascotas están invirtiendo en el cuidado de la salud de sus mascotas; esto puede deberse al “Síndrome del Nido Vacío”<sup>12</sup>, donde parejas jóvenes o por el contrario a personas de la tercera edad buscan dar protección o afecto a un animal, humanizándolo y por ende preocuparse por su salud.

**8.2.1.2 Crecimiento de la categoría.** De acuerdo a datos de FENALCO<sup>13</sup>, la industria en torno a las mascotas está creciendo a un ritmo del 13% anual; esto, comparándolo con el crecimiento el cual COFACE predice para Colombia en el 2015<sup>14</sup>, el cual será de 4,5%, es una oportunidad para el negocio de las clínicas veterinarias, ya que la industria crece más del doble de lo que crece la economía nacional. Euromonitor International prevé un crecimiento en ventas entre el 2014 y el 2019 del 19,4% para la categoría de cuidado de la salud de mascotas. Esto puede visualizarse en el siguiente Cuadro<sup>15</sup>:

**Cuadro 2. Pronóstico ventas categoría cuidado de mascotas valoración porcentual mundial para 2014-2019**

% constant value growth	2014-19 CAGR	2014/19 TOTAL
Dog and Cat Food	7.3	42.1
Other Pet Food	1.5	7.6
Pet Food	7.0	40.0
Cat Litter	4.6	25.0
Pet Healthcare	3.6	19.4
Pet Dietary Supplements	3.4	18.0
Other Pet Products	8.6	51.0
Pet Products	6.3	35.9
Pet Care	7.0	39.9

**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

<sup>12</sup> LÓPEZ L. Néstor Alfonso. La danza millonaria alrededor de los artículos para mascotas [en línea]. En: Portafolio, agosto 19 de 2013. [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/mercado-articulos-mascotas>.

<sup>13</sup> Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/mercado-articulos-mascotas>.

<sup>14</sup> Colombia, entre los de mejor crecimiento económico en el 2015. El crecimiento del PIB de Colombia será de 4,5 % para este año, estima aseguradora Coface [en línea]. En: El Tiempo, enero 26 de 2015. [Consultado febrero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/crecimiento-de-la-economia-colombiana/15148476>.

<sup>15</sup> EUROMONITOR. Óp., cit., Disponible en Internet: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?ecOkY8FmPT5j%2b%2fejV21naQ%3d%3d>.

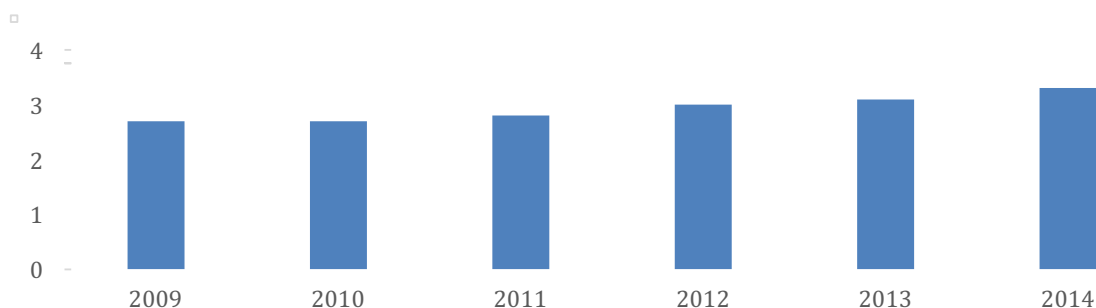
**8.2.1.3 Situación del ciclo de vida del servicio.** Pese a que la categoría haya crecido a un ritmo del 13%, las ventas del sector muestran madurez. Según datos de Euromonitor<sup>16</sup>, entre el 2009 y el 2014 su crecimiento en ventas no ha sido significativo; estas cifras pueden visualizarse en la siguiente gráfica, la cual muestra cómo pasó de COP\$ 2.7 billones en el 2009 a COP\$ 3.3 en el 2014.

**Cuadro 3. Ventas Cuidado de mascotas. Categoría: cuidado en salud de mascotas años 2009-2014**

COP billion	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dog and Cat Food	440.0	474.1	518.0	562.2	650.5	776.5
Other Pet Food	37.0	40.1	43.1	45.7	48.0	50.9
Pet Food	477.0	514.2	561.1	607.9	698.5	827.4
Cat Litter	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.6
Pet Healthcare	2.7	2.7	2.8	3.0	3.1	3.3
Pet Dietary Supplements	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9	2.0
Other Pet Products	3.5	3.6	3.7	3.8	6.2	7.1
Pet Products	9.0	9.3	9.6	9.9	12.7	14.0
Pet Care	486.0	523.4	570.7	617.8	711.2	841.4

**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

**Gráfico 2. Ventas cuidado de mascotas. Categoría cuidado en salud de mascotas años 2009-2014**



**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

<sup>16</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE [en línea]. Cali: UAO, [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2128/portal/analysis/relatedtab>

Esto, debido a la alta competencia de la categoría. Los centros veterinarios ahora alargan sus líneas de productos para persuadir a otros mercados; adicional a esto, el servicio al cliente empieza a jugar un papel muy importante, pues se crea la necesidad de retener a los clientes actuales.

**8.2.1.4 Ciclos de ventas.** Teniendo en cuenta que es una categoría madura, para el sector de “salud de la mascota” no se encontraron datos que pudieran soportar este punto del presente plan de mercadeo. Fueron consultadas bases de datos como DANE, FENALCO, federaciones de veterinaria y demás, sin embargo no hubo resultados satisfactorios.

**8.2.1.5 Estacionalidad: comportamiento en el año.** Teniendo en cuenta que es una categoría madura, para el sector de “salud de la mascota” no se encontraron datos que pudieran soportar este punto del presente plan de mercadeo. Fueron consultadas bases de datos como DANE, FENALCO, federaciones de veterinaria y demás, sin embargo no hubo resultados satisfactorios.

**8.2.1.6 Rentabilidad del mercado.** Teniendo en cuenta que es una categoría madura, para el sector de “salud de la mascota” no se encontraron datos que pudieran soportar este punto del presente plan de mercadeo. Fueron consultadas bases de datos como DANE, FENALCO, federaciones de veterinaria y demás, sin embargo no hubo resultados satisfactorios.

## **8.2.2 Factores de la categoría**

**8.2.2.1 Amenaza de nuevos ingresos.** Las barreras de entrada a este mercado son bajas pues no se requiere de una inversión en infraestructura alta. Los nuevos competidores pueden abrir un local en su propia casa siempre y cuando cuente con el conocimiento e instrumentación básica para el desarrollo de la actividad, según el ministerio de educación superior entre el 2001 y 2010 el 0,2% de graduados corresponde a egresado en agronomía y veterinaria<sup>17</sup>, sin embargo en Cali solo la universidad San Martín brinda el servicio de enseñanza en estos campos.

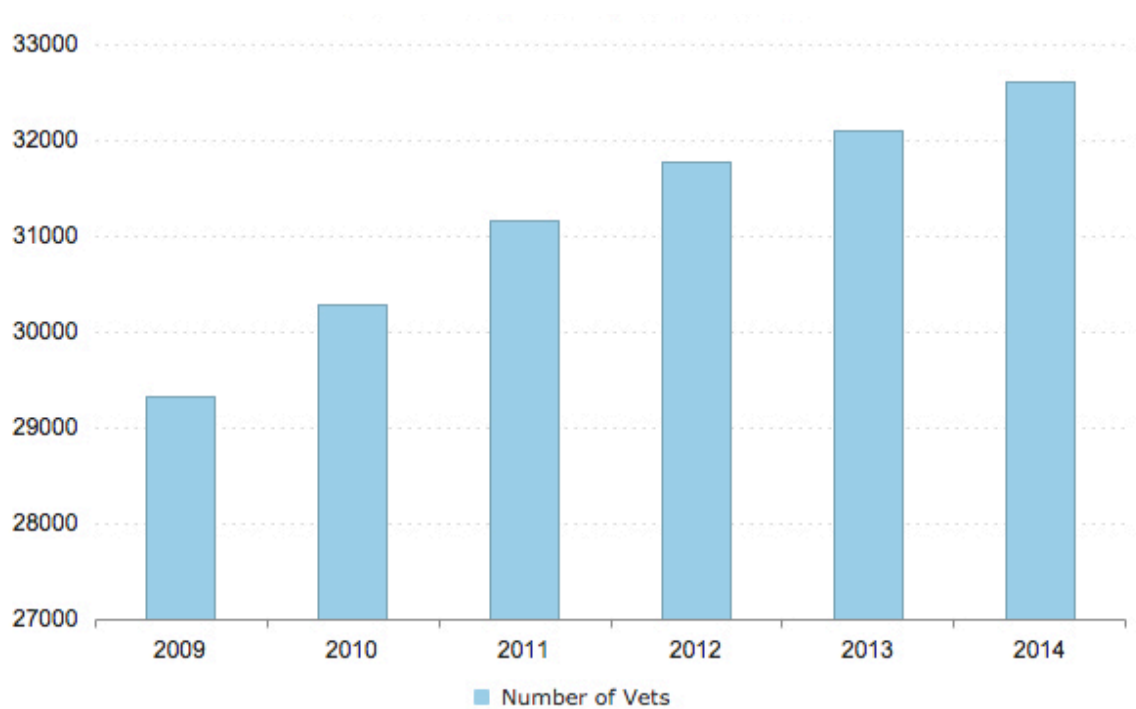
---

<sup>17</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Educación Superior [en línea]. En: MEN, Boletín 20 Abril 2012. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-92779\\_archivo\\_pdf\\_Boletin20.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-92779_archivo_pdf_Boletin20.pdf)

En cifras, el número de veterinarios va en aumento en Colombia. Según datos de Euromonitor International, están registrados más de 32.000 veterinarios, número que viene en aumento, ya que en el 2009 había 29.324 profesionales en el país.

El comparativo se puede visualizar en la siguiente gráfica:

**Gráfico 3. Número de veterinarios, histórico cuidado de mascotas por personas**



Change View	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Colombia						
Pet Care						
Number of Vets	29.324,0	30.295,0	31.158,0	31.776,0	32.100,0	32.619,0

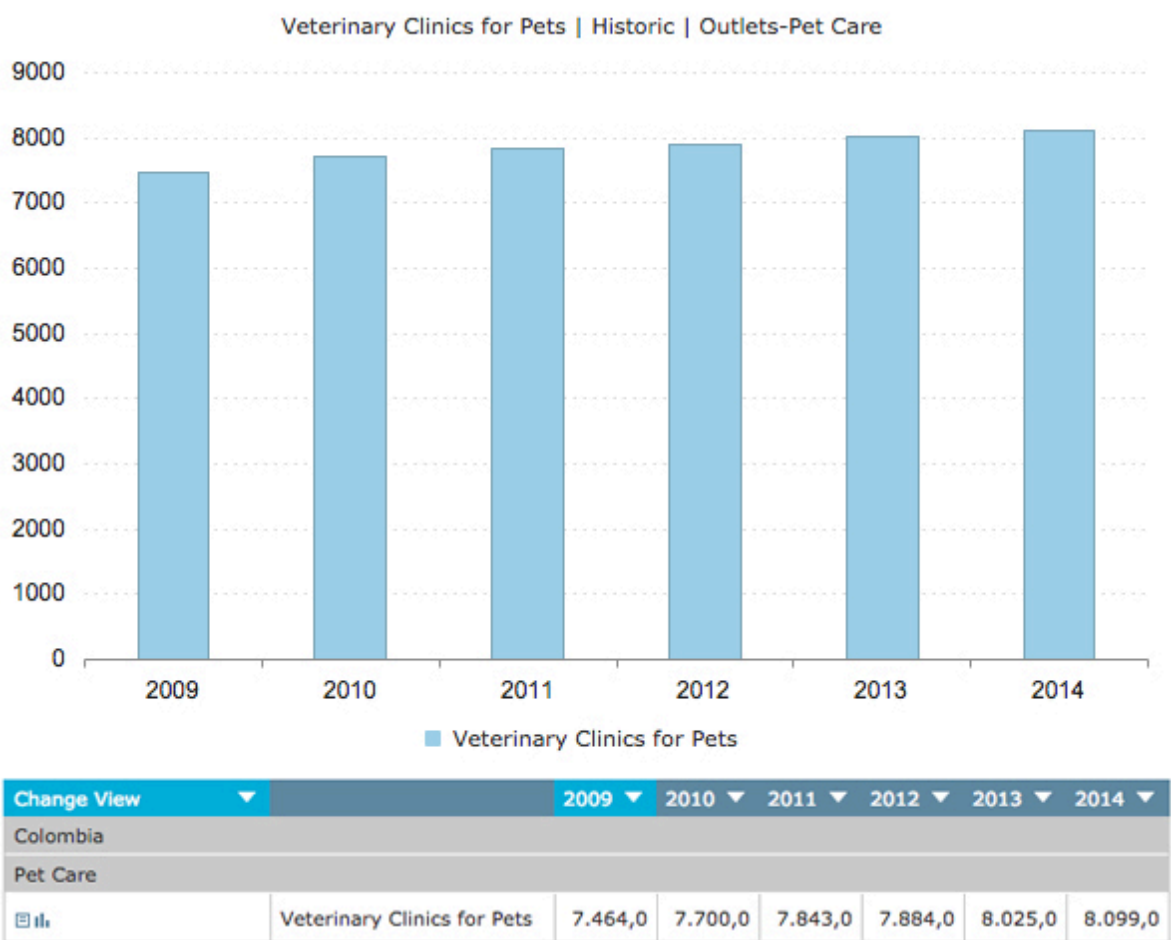
**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

En cuanto a las clínicas veterinarias, también vienen en aumento aunque no en el mismo ritmo de los médicos veterinarios. Entre 2009 y 2014 esta cifra pasó de



7.464 a 8.099 en 2014; de igual manera, las barreras de entrada al mercado de las clínicas veterinarias son bajas, pues fuera del conocimiento técnico del profesional médico, son necesarios cerca de COP \$10.000.000 para infraestructura como caniles, mesa de cirugía e instrumentación quirúrgica.

**Gráfico 4. Número de clínicas veterinarias para mascotas. Históricos Outlets-Pet**



**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

Lo anterior indica que hay una amenaza en cuanto a posibles nuevos competidores.

**8.2.2.2 Poder de negociación de los compradores.** Existe un poder de negociación bajo, ya que a pesar que hay varios sustitutos en el sector, todos se encuentran en el mismo rango de precios; además, el sector de salud se caracteriza por tener una cualidad de alta credibilidad (características que el consumidor puede encontrar imposibles de evaluar después de comprar y consumir)<sup>18</sup> es decir que por lo regular, el cliente deposita total confianza y credibilidad en el médico veterinario por ser el experto en la materia.

**8.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación es alto, debido a que los insumos suministrados por los proveedores son claves para el desarrollo de la actividad, además de la escasas de empresas proveedoras en el sector, por ello se manejan precios similares entre los mismos competidores, ya que por lo regular emplean los mismos insumos y suministros.

**8.2.2.4 Presión de sustitutos.** Esta amenaza se cataloga como desfavorable debido a que el riesgo es alto, pues en el sector existen varios establecimientos dedicados a la misma actividad económica.

**8.2.2.5 Capacidad de la categoría.** Debido a la falta de información frente a este aspecto, para el presente plan de mercadeo se realizará una estimación de acuerdo a los valores promedio en los servicios frente a la competencia directa del centro veterinario.

Cada clínica veterinaria cuenta con un médico para realizar los siguientes procedimientos:

Consulta (45 minutos cada una): 12 al día  
Castraciones (canino o felino) en machos (45 minutos cada una): 12 al día  
Castraciones (canino o felino) en hembras (1 hora y media cada una): 4 al día  
Profilaxis dental: 4 al día  
Baños: 12 al día

En cuanto a valores en promedio se encuentra que:

Consulta: \$25.000

---

<sup>18</sup> M.R. DARBY y E. KARNI. Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. En: Journal of Law and Economics, 16, abril de 1973, p. 67-86.

Castración canino o felino en machos: \$200.000  
Castración canino o felino en hembras: \$250.000  
Profilaxis: \$80.000  
Baño: \$25.000

De acuerdo a la experiencia del centro veterinario, así como de datos internos de ClineNorte, se encuentra que en un mes promedio los ingresos provienen baños en un 40%, consultas un 50% y operaciones (castraciones y demás) un 10%.

Según estos datos, y teniendo en cuenta la cantidad de clínicas contempladas en el presente plan, un aproximado para la capacidad de la categoría es de COP\$183.600.000 mensuales. Es decir, COP\$2.203.200.000 al año

**8.2.2.6 Rivalidad de la categoría.** El grado de rivalidad es alto debido a que la cantidad de competidores en el mismo sector es elevada a demás que manejan un portafolio de servicios y precios similares, además de contar con clientes muy leales.

### **8.2.3 Factores Medio Ambientales**

**8.2.3.1 Demográfico.** Recientes estudios indican el crecimiento de la población de diferentes animales domésticos. La lista la encabezan los perros y gatos, los cuales por tradición han sido las mascotas por preferencia, seguidos por aves, peces, pequeños mamíferos e incluso reptiles. Actualmente en Colombia hay una población de 4.344.000 perros y 1.444.000 gatos, según las estadísticas de Euromonitor (Ver Cuadro 4).

**Cuadro 4. Crecimiento número de mascotas años 2009-2014**

'000s of animals	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dog Population	3,986.2	4,034.9	4,105.8	4,179.2	4,251.7	4,344.0
Cat Population	1,231.7	1,262.8	1,293.5	1,367.4	1,402.1	1,444.0
Bird Population	1,264.6	1,265.6	1,266.6	1,267.7	1,268.7	1,269.7
Fish Population	1,195.2	1,231.7	1,269.2	1,307.6	1,347.0	1,387.3
Small Mammal Population	325.0	325.4	325.7	326.1	326.4	326.8
Reptile Population	20.1	20.1	20.1	20.2	20.2	20.2

**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

Las cifras anteriores determinan la población total de animales, sin embargo la cantidad de hogares con mascota está definida de otra manera. El número de habitantes de la ciudad de Cali para el 2014 corresponde aproximadamente a un total de 2.344.703 personas. De acuerdo a la ubicación geográfica de la empresa nuestro público objetivo pertenece a la comuna número dos del norte de Cali, las personas que residen en esta zona son **112.746**. Tomando esta cifra y de acuerdo a la revista Dinero<sup>19</sup> el total de colombianos con mascota es del 29% y de estos el 41% son residentes en Cali. Según lo anterior, el mercado potencial para CliniNorte serán **13.405** personas que tienen mascotas y están ubicadas en la comuna 2 del norte de Cali:

112.746 (total comuna 2 de Cali) x 29% (colombianos con mascota) = 32.696.

32.696 x 41% (residentes en Cali con mascota) = 13.405.

LÓPEZ ROLDÁN, Darío. Estados Unidos fue muy intransigente [en línea]. En: El País, Santiago de Cali. 02, marzo, 2006. p. A6, col. 1-4. 20 [consultado 04 de marzo de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/temas/estados-unidos>

<sup>19</sup> DINERO. En Colombia ¡Los prefieren perros!. En: DINERO, Colombia. 19, julio, 2012, [consultado 31 de julio de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/pais/articulo/en-colombia-los-prefieren-perros/161464>.

Debido a que CliniNorte no solo se especializa en la atención médica veterinaria a felinos y caninos su mercado potencial está dividido de la siguiente manera<sup>20</sup>:

**Cuadro 5. Potencial de atención de CliniNorte**

MASCOTA	PORCENTAJE	TOTAL
PERROS	74%	9.920
FELINOS	35%	4.692
PAJAROS	14%	1.877
PECES	10%	1.341
OTRAS	4%	536

Los barrios pertenecientes a la comuna 2 son 25: Santa Rita, Santa Teresita, Arboledas, Normandía, Juanambú, Centenario, Granada, Versalles, San Vicente, Santa Mónica, Prados del Norte, La Flora, La Campiña, La Paz, El Bosque, Menga, Ciudad Los Álamos, Chipichape, Brisas de Los Álamos, Urbanización La Merced, Vipasa, Urbanización La Flora y Altos de Menga.

**8.2.3.2 Económico.** La economía en Colombia está creciendo, su PIB habría aumentado para el 2014 en 4,7%<sup>21</sup>, comparado con los crecimientos que tuvo en los años 2013 (4,3%) y 2012 (4,5%)<sup>22</sup>. Esto, sumando a que la tasa de desempleo se redujo a un dígito, cerrando el 2014 con una tasa del 9,1%<sup>23</sup>, da como resultado el aumento de la clase media, llevando a que los consumidores accedan a productos no-esenciales como todo lo que concierne al cuidado de la mascota.

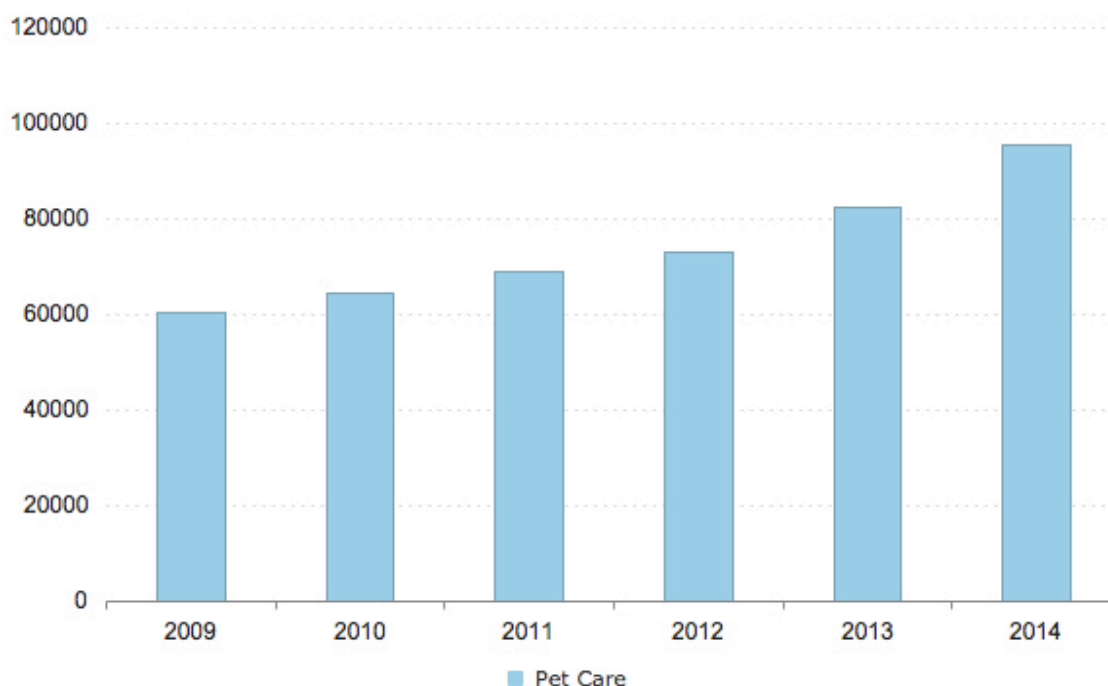
<sup>20</sup> Ibid., Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/pais/articulo/en-colombia-los-prefieren-perros/161464>.

<sup>21</sup> PIB de Colombia crecería 4,7 % en el 2014 [en línea]. En: Portafolio, febrero 26 del 2014. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-creceria-47-el-2014>

<sup>22</sup> La economía colombiana creció 4,3% en el 2013 [en línea]. En: Portafolio, marzo 20 de 2014. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2013>

<sup>23</sup> Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1% [en línea]. En: Portafolio, enero 29 de 2015. [Consultado febrero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91>.

**Gráfico 5. Histórico tamaño de mercado por menor valor RSP COP por los precios actuales de animales domésticos en Colombia**



Change View	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Colombia						
Pet Care	60.580,9	64.297,0	68.915,5	72.955,5	82.539,7	95.699,7

**Fuente:** EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQQ%3d%3d>.

Adicional a esto, se evidencia un aumento en el gasto por mascota por parte de sus propietarios, donde se ha pasado de un promedio de \$60.580 en 2009 a \$95.699 en el 2014. Esto es un incremento de un 58% en 5 años en el valor de lo que una persona invierte en su mascota.

**8.2.3.3 Social.** Una mezcla entre crecimiento del PIB así como del consumo y cambios en los estilos de vida, han potenciado el crecimiento de la categoría. Estos nuevos estilos de vida tienen un vínculo entre parejas jóvenes que ven en el cuidado de la mascota una forma alterna para formar un hogar, sin las responsabilidades que conlleva un bebé.

El número de personas que no están interesadas en procrear viene en aumento; aunque en Colombia no se encuentran cifras, la generación DINKY<sup>24</sup> afecta las cifras de la categoría, pues muchos de ellos se decidirán probablemente por la adopción de una mascota en un futuro.

El darle cualidades humanas a los animales (antropomorfización o humanización), lleva a que la categoría se especialice en productos y servicios como alimentos para premiar el buen comportamiento y con cualidades saludables, comida natural libre de granos y conservantes, “paseadores” de perros, guarderías, peluquerías, dentisterías, hoteles, servicios funerarios, seguros de vida e incluso servicios de fotografía.

### 8.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

#### 8.3.1 Matriz de atributos del producto

**Cuadro 6. Producto: Servicio médico veterinario para animales domésticos y silvestres**

	<b>VENTAJAS</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>ATRIBUTOS FUNCIONALES</b>	Conocimiento médico veterinario de especies domésticas y silvestres	Atención a propietarios de animales silvestres que no encuentran atención médica en otras veterinarias, pues estas se especializan en animales domésticos.
	Horario de atención los días sábado (9 a.m. a 2 p.m.)	Atención para propietarios de mascotas con poca disponibilidad de tiempo durante la semana.
	Horario extra laboral	Enfocado a clientes especiales (alta facturación) que necesiten consulta y Cirugía más no servicio de laboratorio por fuera de la jornada laboral.
	Atención a animales silvestres	Diagnóstico y tratamiento adecuado a las patologías silvestres
	Hospitalización dedicada	Zona exclusiva para la hospitalización de los animales (post-cirugía) separado de la zona de peluquería y estética, con el fin de evitar contagios o exposición a patologías.

<sup>24</sup> La vida de los Dinky: parejas que no aspiran a tener [en línea]. En: El País, febrero 2 de 2014. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet. <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/vida-dinky-parejas-aspiran-tener-hijos>.

**Cuadro 6. (Continuación).**

	<b>VENTAJAS</b>	<b>BENEFICIOS</b>
	Instrumentos quirúrgicos e infraestructura adecuada	Minimización del riesgo, dado que los procedimientos son realizados teniendo en cuenta la postura adecuada que debe tener el animal.
	Uso de software para base de datos de historias clínicas	Atención personalizada, seguimiento continuo al paciente, mejor diagnóstico, políticas de prevención y percepción de empatía.
<b>ATRIBUTOS PSICOLÓGICOS</b>	Íconos y símbolos gráficos del logo, en el cual se evidencia el símbolo de la cruz de la medicina veterinaria y un gráfico de un gato y un perro para clarificar y resaltar la actividad económica de centro veterinario.	Percepción de profesionalismo y seriedad en la prestación del servicio. Comunicación clara de los servicios que ofrece.
	CliniNorte Centro Veterinario resalta su actividad económica como clínica veterinaria mas no como Pet Shop.	Orienta a los clientes potenciales acerca del “core business” de CliniNorte.

**8.3.2 Definición de la competencia.** Aquellas empresas pequeñas y medianas ubicadas en el norte de Cali que brinden servicio veterinario, clínico y estético cuyo principal objeto no sea la venta de juguetes, alimentos, accesorios para mascota entre otros.

Zoomarcanes  
Teléfono: 667 55 13  
Avenida 6 Norte # 30N-123

Salud Animal  
Teléfono: 683 6837  
Avenida 3 Norte # 49N-38

Clínica Veterinaria Doctor Cat  
Teléfono: 654 0624  
Calle 52 Norte # 3F Norte - 43



Petmour La Flora  
Teléfono: 665 7469  
Calle 52 Norte # 5B - 68 Local 13 - Patios de la Flora

Centro Veterinario del Norte  
Teléfono: 664 9886  
Calle 44 Norte # 2E - 173

Pet House  
Teléfono: 666 1450  
Avenida 6 Norte # 67 - 161

Agromaskotas  
Teléfono: 372 0055  
Calle 52 # 4AN - 65

Hospital Veterinario Santa Mónica  
Teléfono: 667 0057  
Calle 26 Norte # 6 BIS - 56

Clínica Veterinaria Servimascotas  
Teléfono: 682 2123  
Avenida 6 Norte # 45N-92

A continuación se detalla por medio de una tabla la información de algunos servicios prestados por las clínicas mencionadas anteriormente. Las averiguaciones y cotizaciones dadas por cada una son basadas en consulta telefónica (cliente incognito) utilizando como base un bulldog macho de 1 año y 10 meses de edad cuyo peso oscila entre los 25 y 30kg.

En CliniNorte la consulta tiene un valor de \$25.000 y el procedimiento quirúrgico de castración (Orquiectomía) para el perro tomado como ejemplo tiene un costo de \$120.000 más \$70.000 correspondiente al examen pre quirúrgico (hemograma, bun, crea, glucosa, alt, pt, ptt, parcial de orina). También presta servicio de hospitalización que corresponde a \$50.000 día, sin embargo aún no se cuenta con servicio de urgencias a domicilio o después de las 6:00pm y los domicilios están sujetos a horas y ubicación del cliente.

Para las últimas dos veterinarias (Hospital Veterinario Santa Mónica y Clínica Veterinaria Servimascotas) no se logra obtener información debido a que la comunicación con los números registrados anteriormente no fue exitosa.

En todas las empresas consultadas el servicio de baño incluye lavado de oídos, corte de uñas, limpieza de dientes y glándulas anales (opcional), en CliniNorte continuando con el Bulldog de ejemplo tiene un costo de \$23.000. De acuerdo al ejercicio realizado de mystery shopper (cliente incognito) se pudieron seleccionar las principales empresas competidoras para CliniNorte, teniendo en cuenta precio y servicios prestados, las cuales fueron:

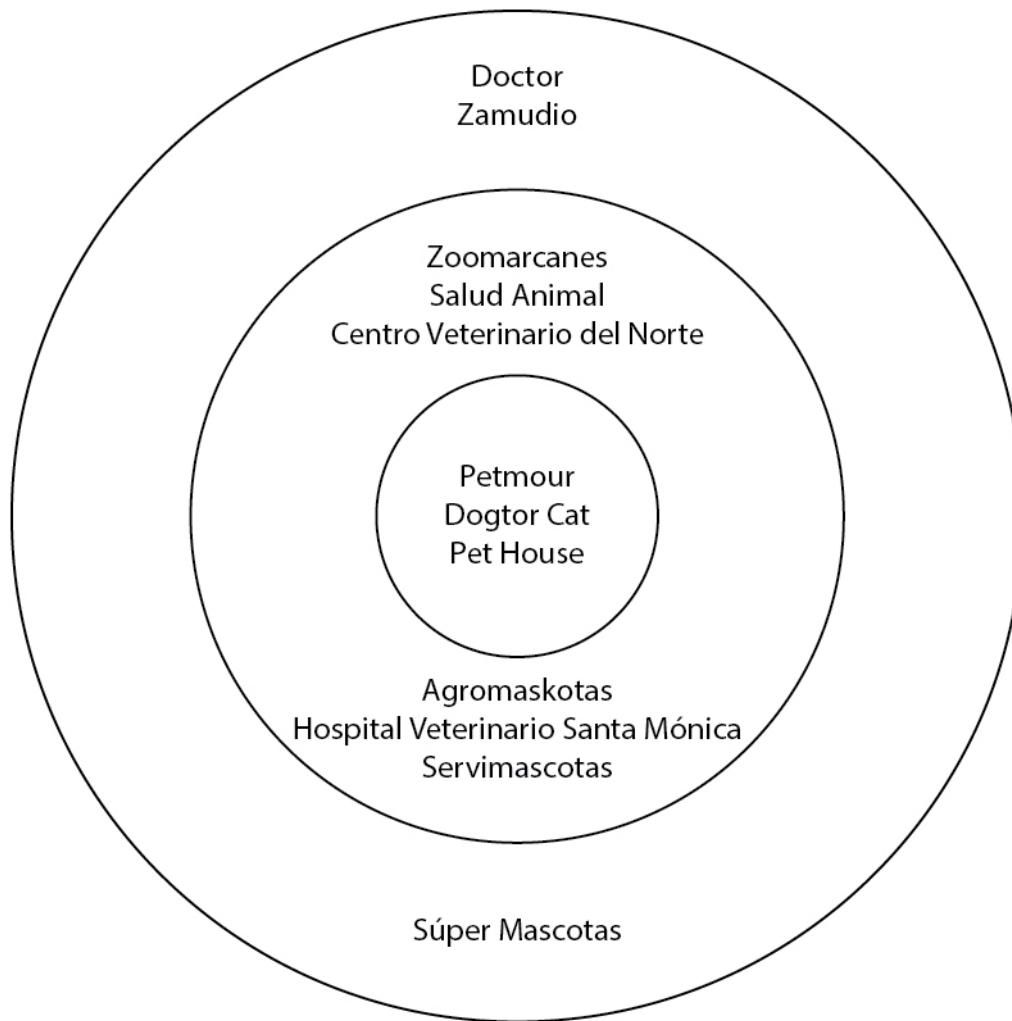
- **Dogtor cat**
- **Zoomarcanes**
- **Pet house**

**Cuadro 7. Precios de la competencia de CliniNorte**

VETERINARIA	PELUQUERIA	DOMICILIO	URGENCIAS	CONSULTA	CASTRACION	HOPITALIZACION	
ZOOMARCANES	Baño \$28.000	NA	En el día	\$45.000	\$200.000 8h Ayuno	\$30.000	
SALUD ANIMAL	Baño \$27.000	Moto. Mediados de Junio mejoras	En el día o 24h Cliente	\$30.000	\$250.000	\$15.000 evento, \$30.000 a \$45.000 día	
CLINICA VETERINARIA DR. CAT	Baño medicado \$27.000	NA	En el día	\$25.000	\$200.000, incluye examen prequirurgico	Plan EPS mediano \$300.000 semestral \$480.000 Anual	
PETMOUR LA FLORA	Baño medicado \$28.400, Baño normal \$26.000	Marles, Viernes y Sábados	En el día	\$24.500	\$228.000 Incluye operación y examen de sangre	NA	Tarjeta VIP\$10.000 20% Baño 30% Consulta 10% Accesorios
CENTRO VETERINARIO DEL NORTE	Baño incluye insecticida \$25.000	\$4.000	Hasta las 11:00pm	\$30.000 a \$40.000	\$180.000 operación, \$18.000 Hemograma	NA	
PET HOUSE	Baño \$23.000	\$6.000	De 8:00am - 6:00pm	\$25.000	\$130.000 operación, \$90.000 exámenes	\$60.000	
AGROMASKOTAS	Baño \$28.000	NA	Hasta las 7:00pm	\$20.000	\$160.000 Castración, \$95.000 Prueba función renal, \$36.000 Hemograma, \$22.000 orina	NA	

### 8.3.3 Niveles de competencia

Figura 5. Niveles de competencia



## 8.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

**8.4.1 ¿Quiénes son los clientes?** Hombres y mujeres entre los 18 y 35 años de edad, de nivel socio económico 4, 5 y 6 del norte de Cali, especialmente de la comuna 2, cuya necesidad sea brindarle a sus mascotas (animales domésticos o silvestres) el cuidado y bienestar en las manos especializadas.

**8.4.2 ¿Qué compran y como usan el producto?** Tranquilidad y confianza de tener a su mascota en manos especializadas, que le brinde un cuidado profesional, diagnóstico sincero y real para tratar cualquier situación que se presente.

**8.4.3 ¿Dónde compran?** En la sede del Centro Veterinario CliniNorte.

**8.4.4 ¿Cuándo compran?** Lo usan en dos momentos: en caso de presentarse síntomas de alguna enfermedad en el animal (servicio médico veterinario) o en el momento de baño y peluquería (servicio de estética).

**8.4.5 ¿Cómo seleccionan?** Los clientes buscan un centro veterinario cerca de su residencia (por conveniencia); luego, se guían por precios. En el caso de urgencia, el factor conveniencia es determinante, así como el de la disponibilidad del médico veterinario en el momento.

**8.4.6 ¿Por qué prefieren un producto?** Por el correcto diagnóstico en una patología, pues de aquí se determina su tratamiento y los resultados.

**8.4.7 ¿Cómo responden a los programas de marketing?** Responden bajo estímulos emocionales, que sientan empatía del veterinario hacia ellos. Para ellos es importante que valoren a su mascota como un miembro de su familia.

**8.4.8 ¿Volverán a comprar?** Sí, siempre y cuando el médico veterinario sea acertado en el diagnóstico y tratamiento de la patología.

**8.4.9 Valor del mercado en el largo plazo.** De acuerdo a datos de Euromonitor International, el cuidado de la salud de la mascota tendrá ventas de COP\$ 3,4 billones en el 2015, con una previsión de COP\$ 3,9 billones para el 2019.

**8.4.10 Investigación cualitativa.** Para este plan de mercadeo se realizaron 15 entrevistas en profundidad con diferentes propietarios de mascotas, en su mayoría clientes de CliniNorte. Las intervenciones se manejaron bajo dos ejes fundamentales: significado de la mascota en la vida del propietario, importancia de la calidad en el servicio de una clínica veterinaria.

**Cuadro 8. Ficha técnica de investigación cualitativa**

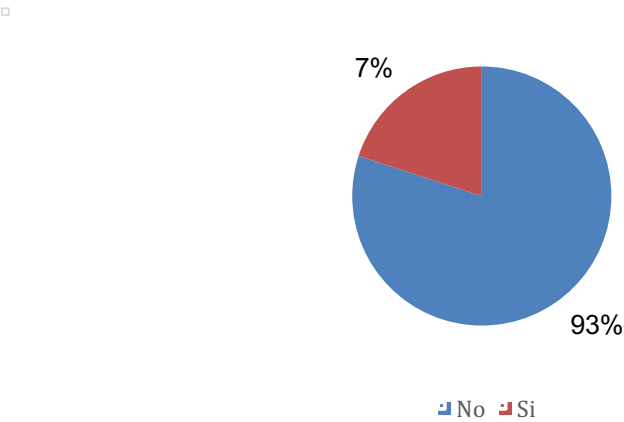
<b>Tipo de estudio</b>	Investigación
<b>Procedimiento de muestreo</b>	No probabilístico – muestreo intencional
<b>Muestra</b>	Clientes actuales de CliniNorte radicados en la ciudad de Cali
<b>Tamaño de la muestra</b>	15 clientes
<b>Técnica de recolección de información</b>	Entrevistas en profundidad
<b>Inicio / finalización trabajo de campo</b>	Febrero de 2015

En el primer aspecto, los entrevistados coincidieron en que para ellos su mascota hace parte de su vida, tanto así que lo expresan como “sus hijos”. En este caso, no se definen como propietarios de animales sino como “padres y madres de mascotas”. Invierten gran parte de sus ingresos en el bienestar de sus mascotas, en tal medida que no saben a ciencia cierta el porcentaje sobre sus salarios que destinan para tal fin. Se sienten identificados con personas que comparten su gusto por las mascotas y en general buscan lugares para compartir estos gustos con otros propietarios (por ejemplo parques o lugares “pet friendly”). En general, muchas personas tienden a la antropomorfización de sus mascotas, es decir, les dan cualidades humanas a sus animales.

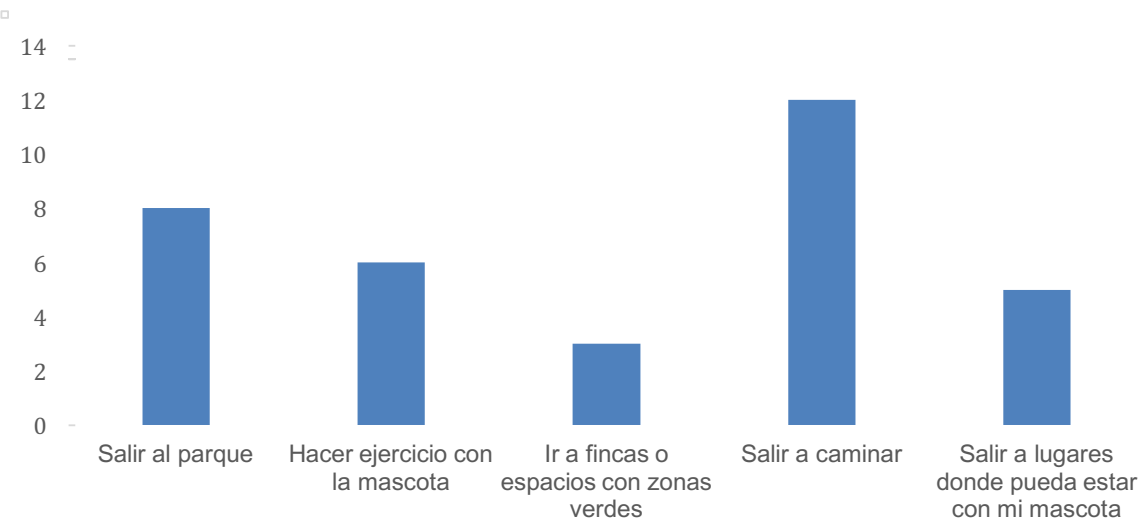
**Cuadro 9. Papel de la mascota en el hogar para los entrevistados**

<b>Es la mascota de la casa</b> <b>0</b>	<b>Es un ser muy especial</b> <b>1</b>
<b>Es un miembro de la familia</b> <b>4</b>	<b>Es como un hijo</b> <b>10</b>

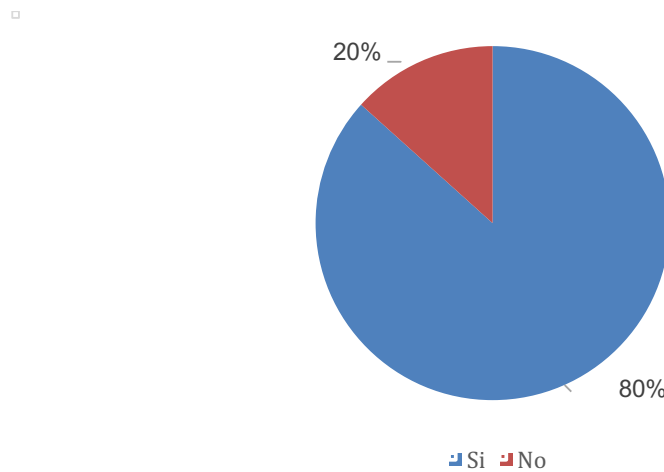
**Gráfico 6. Cantidad de entrevistados que aseguran llevar las cuentas de los gastos de su mascota**



**Gráfico 7. Preferencias de los entrevistados para pasar su tiempo libre**

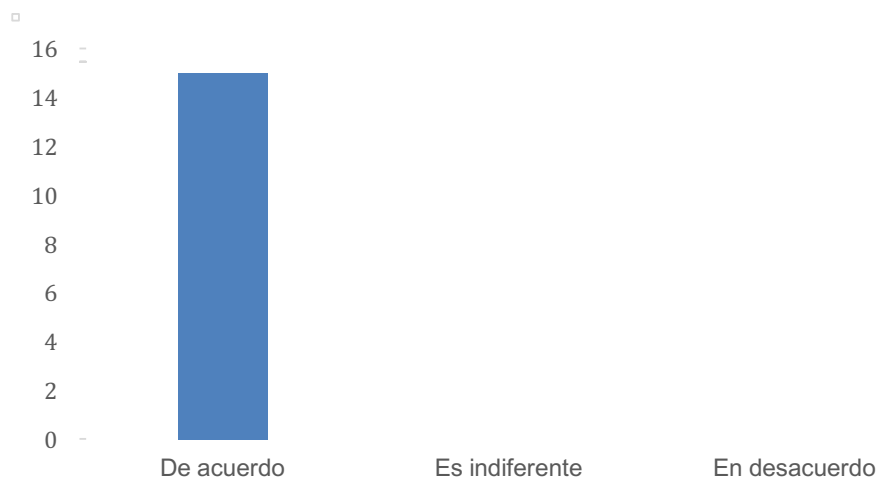


**Gráfico 8. Entrevistados a los cuales su círculo de amigos los une la tenencia de mascotas.**

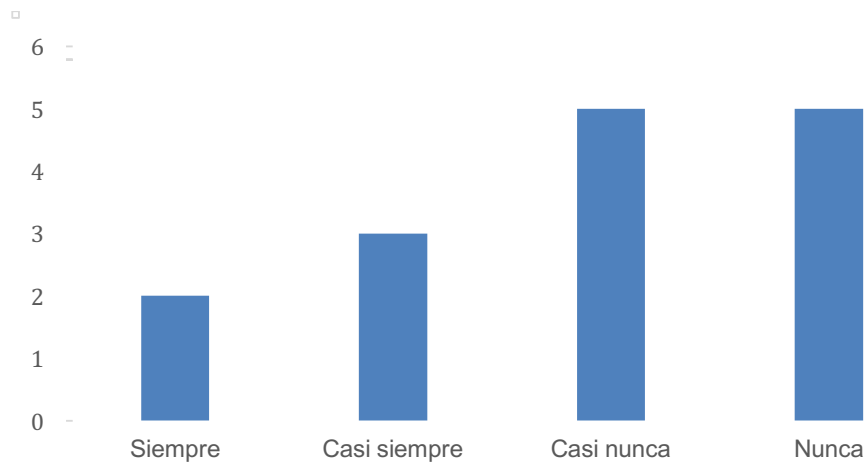


En cuanto al segundo eje de la entrevista, se encontró que valoran mucho la ética y el profesionalismo de un veterinario. Buscan siempre que atiendan a su mascota de la mejor manera y que el médico veterinario dedique el tiempo necesario para su consulta. Les gusta que el veterinario les explique la patología de su mascota; sin embargo, no tienen mucha conciencia acerca de los deberes que tiene su papel en los tratamientos, pues en muchas ocasiones califican como malo el servicio recibido en una veterinaria cuando fueron ellos mismos quienes no cumplieron en la correcta ejecución del tratamiento.

**Gráfico 9. Importancia de la ética del veterinario para los entrevistados**



**Gráfico 10. Entrevistados de los cuales son conscientes de sus responsabilidad en los tratamientos veterinarios**



Afirman que no visitarían de nuevo una veterinaria donde haya sido maltratado su mascota o la de un conocido. En cambio tienden mucho a recomendar los lugares donde consienten a sus “peluditos” (como muchos los llaman).

#### **8.4.11 Segmentación**

**8.4.11.1 Segmentación por ventajas.** Beneficio emocional: Tranquilidad y confianza de tener un miembro especial de la familia en manos especializadas, que le brinde un cuidado profesional, diagnostico sincero y real para tratar cualquier situación que se presente.

**8.4.11.2 Segmentación demográfica y geográfica.** Personas sin distinción de género, edad y nivel profesional que pertenezcan a estratos 4, 5 y 6 del norte de Cali, en especial de la comuna 2, cuyos niveles económicos sean medios-altos (dos salarios mínimos legales vigentes en adelante).

**8.4.11.3 Segmentación psicográfica.** Familias de clase media-alta que se interesen por el cuidado y bienestar de sus mascotas, les gusta salir a pasear con ellas y que estén estéticamente bien presentadas para las reuniones sociales que se presenten. Incluyen a sus mascotas como miembros de la familia y por tal motivo ante cualquier síntoma de anomalía en su salud acuden a ayuda especializada.



Frecuentan parques y zonas abiertas donde puedan llevar libremente a su mascota y relacionarla con otras, mientras ellos comparten experiencias, cuidados y anécdotas con los diferentes dueños de animales que se puedan encontrar en el lugar.

**8.4.11.4 Segmentación conductual.** Por tratarse de un miembro de la familia, los dueños al momento de comprar productos o adquirir un servicio relacionado a ellos lo hacen de una manera más emocional que racional. La frecuencia de compra por lo regular es mensual o quincenal a menos que ocurra algún percance de salud. Medio de pago efectivo.

## **9. DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE**

A continuación se listarán las variables que se tuvieron en cuenta en el presente plan que han sido clasificadas como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

### **9.1 FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **9.1.1 Fortalezas:**

- Excelente ubicación
- Alto conocimiento y experiencia en veterinaria
- Eficiencia y amabilidad en el servicio
- Alta fidelidad de clientes actuales y publicidad “voz a voz”
- Atención a animales silvestres
- Ética profesional

#### **9.1.2 Debilidades**

- Carece de estructura corporativa (estructura organizacional, habilidades distintivas, estrategia, sistemas, estilo, valores compartidos y personal)
- Instalaciones
- Poca inversión en publicidad y mercadeo
- No cuenta con servicio a domicilio
- No cuenta con servicio de urgencias 24 horas

### 9.1.3 Oportunidades:

- Proyección de aumento de ventas de la categoría en los próximos años
- Tendencias del consumidor (cultura de adopción de mascotas)
- Alto uso de los consumidores de social media y consulta de datos por medio de Internet
- Aumento de población de mascotas a futuro
- Futura modificación del Estatuto de Protección Animal

### 9.1.4 Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores en el mercado
- Barreras de entrada bajas.

## 9.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

**Cuadro 10. Matriz de Factores Internos (MEFI)**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)				
	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FORTALEZAS	Excelente ubicación	0,10	4	0,4
	Alto conocimiento y experiencia en veterinaria	0,10	4	0,4
	Eficiencia y amabilidad en el servicio	0,08	4	0,32
	Alta fidelidad de clientes actuales y publicidad "voz a voz"	0,08	3	0,24
	Atención a animales silvestres	0,08	4	0,32
	Ética profesional	0,10	4	0,4
DEBILIDADES	Carece de de estructura corporativa (estructura organizacional, habilidades distintivas, estrategia, sistemas, estilo, valores compartidos y personal)	0,13	2	0,26
	Instalaciones	0,08	1	0,08
	Poca inversión en publicidad y mercadeo	0,08	1	0,08
	No cuenta con servicio a domicilio	0,08	2	0,16
	No cuenta con servicio de urgencias 24 horas	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,84</b>

Resultado > 2,5: Tiene una posición interna FUERTE

Calificación de 1 para una DEBILIDAD MAYOR  
 Calificación de 2 para una DEBILIDAD MENOR  
 Calificación de 3 para una FORTALEZA MAYOR  
 Calificación de 4 para una FORTALEZA MENOR

Matriz MEFI muestra que dentro de las fortalezas que tiene CliniNorte, está en su ubicación cerca de dos vías principales del norte de la ciudad (avenida tercera norte y calle 52 norte; frente al servicio se encuentra una buena atención al cliente, ética, cercana y amable, dando como resultado clientes leales así como referidos de estos. Un gran diferenciador es el hecho que Gustavo Collazos puede atender a animales silvestres, mientras que las veterinarias de la competencia deben remitir este tipo de pacientes a CliniNorte.

De las debilidades que presenta la clínica no tiene una estructura corporativa, pues no ha conformado su misión, visión, estructura organizacional, valores corporativos, etc.; actualmente la clínica carece de proyección como empresa, pues la imagen del centro veterinario es su propietario. Si bien los implementos clínicos son nuevos y adecuados para la labor veterinaria, sus instalaciones se encuentran en una vivienda antigua y algo deteriorada del barrio La Merced. Su inversión en publicidad y mercadeo se limita a publicaciones semanales en una Fan Page de Facebook con temas de interés para los propietarios de mascotas. En cuanto a servicios adicionales, carece de servicio de urgencias 24 horas, servicio a domicilio y guardería.

### 9.3 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

**Cuadro 11. Matriz de Factores Externos (MEFE)**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
OPORTUNIDADES	Proyección de aumento de ventas de la categoría en los próximos años	0,13	4	0,52
	Tendencias del consumidor (cultura de adopción y cuidado de mascotas)	0,20	4	0,8
	Alto uso de los consumidores de social media y consulta de datos por medio de Internet	0,20	3	0,6
	Aumento de población de mascotas a futuro	0,13	4	0,52
	Futura modificación del Estatuto de Protección Animal	0,08	3	0,24
AMENAZAS	Aparición de nuevos competidores en el mercado	0,12	2	0,24
	Barreras de entrada bajas	0,14	1	0,14
TOTAL		1,00		3,06

Resultado > 2,5: Se encuentra en un mercado ATRACTIVO

Calificación de 1 para una AMENAZA MAYOR  
 Calificación de 2 para una AMENAZA MENOR  
 Calificación de 3 para una OPORTUNIDAD MAYOR  
 Calificación de 4 para una OPORTUNIDAD MENOR

Por su parte, la matriz MEFE nos muestra que el centro veterinario se encuentra en un mercado atractivo. Sus oportunidades en el campo económico se encuentran de acuerdo al análisis de la categoría en la proyección de aumento de ventas; en lo social y demográfico, las tendencias del consumidor muestran un crecimiento en la adopción de mascotas así como de la inversión en su cuidado. En la parte tecnológica, tiene a favor el aumento de búsqueda de información en Internet (social media, web sites, blogs, etc.).

Se evidencia una amenaza en los nuevos competidores, así como en las bajas barreras de entrada para los veterinarios montar clínicas independientes.

#### 9.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para llevar a cabo esta matriz se tomaron en cuenta los 3 mejores competidores directos de acuerdo a la tabla de competidores que se desarrolló en el micro entorno, luego se identificaron las principales variables que permiten desarrollar una evaluación paralela entre ellos y CliniNorte.

**Cuadro 12. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Peso relativo	CliniNorte		Dogtor Cat		Petmour		Pet House	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Antigüedad en el mercado	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Publicidad y mercadeo	0,12	1	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24
Personal Idóneo y capacitado	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,6
Servicio al cliente	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	2	0,3
Servicio de urgencias	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	1	0,1
Ubicación	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Especialización en patologías	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44	2	0,22
Diversidad de productos y servicios	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48	4	0,48
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,83</b>		<b>2,90</b>		<b>3,78</b>		<b>2,94</b>

De acuerdo a la MPC se puede observar que CliniNorte es menos competitiva que Dogtor Cat, Petmour y Pet House que cuentan con mayores fortalezas como son: antigüedad en el mercado, pues todas cuentan con más de 7 años en promedio; también son superiores en cuanto a servicios adicionales se refiere, pues Pet House y Petmour cuentan con guardería.

También se puede evidenciar que las 4 clínicas veterinarias son similares en cuanto al precio, están geográficamente ubicadas en el mismo sector, además de brindar un servicio completo y diferenciado.

## 10. DESARROLLO DEL TERCERO OBJETIVO: ESTABLECER EL OBJETIVO DE MARKETING PARA EL PLAN DE MERCADEO DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE

Incrementar las ventas del centro veterinario CliniNorte en un 130% a finales de junio de 2016.

Los costos y gastos del centro veterinario CliniNorte están reunidos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 13. Costos y gastos del Centro Veterinario CliniNorte**

ÍTEM	VALOR
Costos fijos - ACTUALES	\$1.030.000
Costos variables - ACTUALES	\$1.050.000
Honorarios veterinario - NO INCLUIDO ACTUALMENTE	\$3.000.000
Auxiliar veterinaria (salario con prestaciones) - NO INCLUIDO ACTUALMENTE	\$1.000.000
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$6.080.000</b>
Ingresos promedio - ACTUALES	\$3.600.000
Déficit mensual - ACTUAL	\$2.480.000

### 10.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

En el siguiente cuadro se determinará el presupuesto de ventas para el presente plan estratégico de mercadeo.

**Cuadro 14. Presupuesto de ventas**

MES	AÑO	INCREMENTO EN LAS VENTAS (%)	OBJETIVO DE VENTAS
Junio	2015	20%	\$4.320.000
Julio	2015	30%	\$4.680.000
Agosto	2015	40%	\$5.040.000
Septiembre	2015	50%	\$5.400.000
Octubre	2015	60%	\$5.760.000
Noviembre	2015	70%	\$6.120.000
Diciembre	2015	80%	\$6.480.000
Enero	2016	90%	\$6.840.000
Febrero	2016	100%	\$7.200.000
Marzo	2016	110%	\$7.560.000
Abril	2016	120%	\$7.920.000
Mayo	2016	130%	\$8.280.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$75.600.000</b>

## 11. DESARROLLO DEL CUARTO OBJETIVO: DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS Y LOS PLANES DE ACCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE

### 11.1 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

**Cuadro 15. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)**

<div> <div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Excelente ubicación F2 Alto conocimiento y experiencia en veterinaria F3 Eficiencia y amabilidad en el servicio F4 Alta fidelidad de clientes actuales y publicidad "voz a voz" F5 Atención a animales silvestres F6 Ética profesional	D1 Carece de estructura corporativa (estructura organizacional, habilidades distintivas, estrategia, sistemas, estilo, valores compartidos y personal) D2 Instalaciones D3 Poca inversión en publicidad y mercadeo D4 No cuenta con servicio a domicilio D5 No cuenta con servicio de urgencias 24 horas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Proyección de aumento de ventas de la categoría en los próximos años O2 Tendencias del consumidor (cultura de adopción y cuidado de mascotas) O3 Alto uso de los consumidores de social media y consulta de datos por medio de Internet O4 Aumento de población de mascotas a futuro O5 Futura modificación del Estatuto de Protección Animal	F1, O1 Mantener la ubicación estratégica F2, O2 Conservar las buenas prácticas en el servicio F4, O2 Motivar a clientes actuales a vincular clientes potenciales a CliniNorte	D3, O3 Aprovechar la plataforma digital para la divulgación de los servicios del centro veterinario D2, O1, O4 Mejorar las instalaciones D1 O2 Crear una estructura corporativa
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Aparición de nuevos competidores en el mercado A2 Barreras de entrada bajas	F2, A1 Mantener las buenas prácticas F4 A2 Fidelizar clientes	D3, A2 Realizar alianzas con proveedores de servicios complementarios D4, D5, A3 Especializarse en la prestación del servicio médico veterinario y en patologías atípicas



De acuerdo con el cruce de variables encontradas en las matrices de evaluación de factores internos y externos, se establecieron diferentes estrategias las cuales son se identificaron como más importantes las siguientes:

- Mantener la ubicación estratégica
- Conservar las buenas prácticas en el servicio
- Motivar a clientes actuales a vincular clientes potenciales a CliniNorte
- Aprovechar la plataforma digital para la divulgación de los servicios del centro veterinario
- Mejorar las instalaciones
- Crear una estructura corporativa
- Mantener las buenas prácticas
- Fidelizar clientes
- Realizar alianzas con proveedores de servicios complementarios
- Especializarse en la prestación del servicio médico veterinario y en patologías atípicas.

El cruce de variables, así como la identificación de estrategias, se encuentra consolidado en la matriz DOFA del presente plan estratégico de mercadeo.

Dentro las diferentes estrategias, se establecieron cinco estrategias finales que determinarán los planes de acción para cumplir con el objetivo de marketing.

**11.1.1 Estrategia 1. Motivar a clientes actuales para que vinculen clientes potenciales a CliniNorte.** Teniendo en cuenta la base fuerte de clientes leales con la que cuenta el centro veterinario, se determinará un esquema de “plan de referidos”, donde las personas al recomendar la clínica con sus familiares, amigos o colegas de trabajo, podrán obtener beneficios para sus mascotas.

**11.1.1.1 Plan de acción estrategia 1.** En el mes de junio de 2015, se iniciará un plan de referidos, donde las personas podrán acumular puntos por la primera visita de un cliente potencial. Mediante un archivo de Excel, el veterinario llevará un control de los puntos de acuerdo al motivo de la visita del propietario de la mascota: Cuando se inicie la consulta con un paciente nuevo, se le preguntará al propietario la manera en que se enteró de CliniNorte.

En cuanto al sistema, será el 0,1% del valor facturado al referido; es decir, la persona que lleve un referido a la clínica obtendrá un (1) punto por cada \$1.000 del valor total del resultado de la primera consulta.

El beneficiario podrá redimir sus puntos de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 16. Redención de puntos**

ITEM	PUNTOS PARA REDIMIR
Consulta	75
Baño	50
Cirugía (castración) *	800
Profilaxis *	300

No incluye exámenes pre quirúrgicos

Los costos de este plan de acción están consignados en el siguiente cuadro:

**Cuadro 17. Costos del plan de acción**

MES	AÑO	CANTIDAD DE PROCEDIMIENTOS ESTIMADOS	COSTO DE PROMOCIÓN
Agosto	2015	5 baños, 3 consultas	\$76.000
Septiembre	2015	5 baños, 3 consultas	\$76.000
Octubre	2015	5 baños, 3 consultas	\$76.000
Noviembre	2015	5 baños, 3 consultas	\$76.000
Diciembre	2015	5 baños, 3 consultas, 2 profilaxis, 1 cirugía	\$156.000
Enero	2016	11 baños, 5 consultas, 3 profilaxis, 1 cirugía	\$156.000
Febrero	2016	12 baños, 5 consultas, 3 profilaxis, 1 cirugía	\$156.000
Marzo	2016	13 baños, 5 consultas, 3 profilaxis, 1 cirugía	\$156.000
Abril	2016	14 baños, 5 consultas, 3 profilaxis, 1 cirugía	\$156.000
Mayo	2016	15 baños, 5 consultas, 3 profilaxis, 1 cirugía	\$156.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.240.000</b>

### 11.1.2 Estrategia 2. Fidelizar los clientes actuales de CliniNorte

**11.1.2.1. Plan de acción estrategia 2.** En el mes de julio, se conformará el “Club de Peluditos CliniNorte”. Este grupo lo conformarán las mascotas que hayan sido llevadas a la clínica en cinco ocasiones como mínimo durante los últimos 6 meses. Esto se comprobará mediante el software libre de control médico con el que cuenta la clínica.

A los propietarios de las mascotas se les entregará un carnet, que acreditará al animal como miembro del club y para ellos se realizarán promociones mensuales, traducidas en descuentos en algunos de los servicios de la clínica, tales como baño, castración y profilaxis. La relación de los descuentos está explicada en el siguiente cuadro:

**Cuadro 18. Relación de los descuentos**

MES	AÑO	TIPO DE PROMOCIÓN DE VENTA
Julio	2015	20% de descuento en baño
Agosto	2015	15% de descuento en profilaxis
Septiembre	2015	10% de descuento en castración
Octubre	2015	20% de descuento en baño
Noviembre	2015	15% de descuento en profilaxis
Diciembre	2015	10% de descuento en castración
Enero	2016	20% de descuento en baño
Febrero	2016	15% de descuento en profilaxis
Marzo	2016	10% de descuento en castración
Abril	2016	20% de descuento en baño
Mayo	2016	15% de descuento en profilaxis

De acuerdo a las cifras actuales, la estimación de cantidades y costos de este plan de acción ese encuentra registrado en el siguiente cuadro:

**Cuadro 19. Estimación cantidades y costos del plan de acción estrategia 2**

MES	AÑO	CANTIDAD DE PROCEDIMIENTOS ESTIMADOS	COSTO DE PROMOCIÓN (VLR UNIT)	COSTO TOTAL DE PLAN DE ACCIÓN
Agosto	2015	15	\$5.000	\$75.000
Septiembre	2015	2	\$13.500	\$27.000
Octubre	2015	2	\$20.000	\$40.000
Noviembre	2015	15	\$5.000	\$75.000
Diciembre	2015	2	\$13.500	\$27.000
Enero	2016	2	\$20.000	\$40.000
Febrero	2016	15	\$5.000	\$75.000
Marzo	2016	2	\$13.500	\$27.000
Abril	2016	2	\$20.000	\$40.000
Mayo	2016	15	\$5.000	\$75.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$501.000</b>

### **11.1.3 Estrategia 3. Aprovechar la plataforma digital para la divulgación de los servicios del centro veterinario.**

**11.1.3.1 Plan de acción estrategia 3.** Se diseñará una página web del centro veterinario durante el mes de junio para ser lanzada en el mes de julio de 2015. Adicional a esto, se contará con una empresa dedicada al manejo de redes sociales para que sean los responsables de manejar el Fan Page de Facebook de CliniNorte, mediante la publicación diaria de tips, “sabias que...” y recomendaciones generales para el cuidado de mascotas; esta empresa también se encargará de la interacción con los fans o seguidores de la marca. El tono de comunicación que se manejará estará enfocado en “padres y madres de mascotas”; es decir, será un dirigido a la emocionalidad. El valor por mes para esta estrategia digital será de \$500.000, mas \$1.200.000 por el desarrollo de la página web suma un total de \$1.700.000.

### **11.1.4 Estrategia 4. Especializarse en la prestación del servicio médico veterinario y en patologías atípicas.**

**11.1.4.1 Plan de acción estrategia 4.** En la actualidad, Gustavo Collazos cuenta con una especialización en dermatología; para este caso, se tendrá en cuenta esta especialidad para la comunicación por medio de la Fan Page de Facebook de CliniNorte. Para el mes de enero de 2016 su veterinario realizará otra especialización en neurología, buscando así enfocarse en la prestación del servicio médico veterinario y patologías atípicas, pues no se encuentran expertos en la ciudad de Cali en esta rama. Esto se hará mediante la modalidad virtual con una universidad en Argentina; tendrá una duración de 18 meses y un costo de USD\$1.800.

### **11.1.5 Estrategia 5. Crear una estructura corporativa.**

**11.1.5.1 Plan de acción estrategia 5.** En el mes de junio de 2015 se implementará junto con el propietario de CliniNorte, la misión y visión de la clínica, así como de los factores claves en la estructura corporativa<sup>25</sup>.

De acuerdo a su propietario, CliniNorte tiene como misión “Brindar un servicio médico veterinario con ética profesional, basados siempre en la búsqueda del

---

<sup>25</sup> PETERS, Thomas. En búsqueda de la excelencia. Estados Unidos: Collins Business Essentials, 2006.

diagnóstico correcto para un óptimo tratamiento que de cómo resultado un paciente sano”. En cuanto a su visión, se busca que CliniNorte sea para el año 2018 el referente médico veterinario en el norte de Cali.

En cuanto a los factores claves mencionados por McKinsey están:

- **Estructura Organizacional:** se mantiene el esquema manejado hasta el momento, donde Gustavo Collazos es la principal cabeza médica en la clínica, apoyado por una instrumentadora quirúrgica que también realiza las funciones de “groomer” (baño y estética), así como por una practicante en técnica veterinario.
- **Habilidades:** las estrategias han sido pensadas desde este enfoque, pues la habilidad principal de CliniNorte es la prestación del servicio médico veterinario, sin diversificarse en pet shop, guardería u otros servicios.
- **Estrategia:** planteada en el presente plan de mercadeo.
- **Sistemas:** planteados en los planes de acción del presente plan de mercadeo.
- **Estilo:** planteado por la filosofía que comparte Gustavo Collazos, la cual establece siempre la praxis de la veterinaria con ética y responsabilidad.
- **Valores compartidos:** estos son ética, responsabilidad, profesionalismo, confianza y amor por la vida.
- **Personal:** el equipo con el que cuenta CliniNorte asume los valores compartidos, así como el estilo con el que es reconocido CliniNorte.

**11.1.6 Cuadros de plan de acción.** A continuación se listarán las diferentes estrategias, tácticas y actividades, así como su realización durante el periodo junio 2015 a mayo 2016:

**Cuadro 20. Plan de acción estrategia 1**

OBJETIVO DE MARKETING	Aumentar las ventas en un 100%
VARIABLE MARKETING MIX	Promoción
ESTRATEGIA 1	Motivar a clientes actuales para que vinculen clientes potenciales a CliniNorte
TÁCTICAS	Plan de referidos
META	Aumentar en un 100% la cantidad de clientes leales a CliniNorte
ACTIVIDADES	En el mes de junio de 2015, se iniciará un plan de referidos, donde las personas podrán acumular puntos por la primera visita de un cliente potencial. Mediante un archivo de Excel, el veterinario llevará un control de los puntos de acuerdo al motivo de la visita del propietario de la mascota: Cuando se inicie la consulta con un paciente nuevo, se le preguntará al propietario la manera en que se enteró de CliniNorte. En cuanto al sistema, será el 0,1% del valor facturado al referido; es decir, la persona que lleve un referido a la clínica obtendrá un (1) punto por cada \$1.000 del valor total del resultado de la primera consulta.
JUNIO	X
JULIO	X
AGOSTO	X
SEPTIEMBRE	X
OCTUBRE	X
NOVIEMBRE	X
DICIEMBRE	X
ENERO	X
FEBRERO	X
MARZO	X
ABRIL	X
MAYO	X
RESPONSABLES	Propietario
INDICADOR DE GESTIÓN	Cantidad de clientes nuevos por referidos de clientes actuales de CliniNorte
PRESUPUESTO	\$1.396.000

**Cuadro 21. Plan de acción estrategia 2**

OBJETIVO DE MARKETING	Aumentar las ventas en un 100%
VARIABLE MARKETING MIX	Promoción
ESTRATEGIA 2	Fidelizar los clientes actuales de CliniNorte
TÁCTICAS	Club de Clientes VIP
META	Aumentar en un 100% la cantidad de clientes leales a CliniNorte
ACTIVIDADES	En el mes de julio, se conformará el “Club de Peluditos CliniNorte”. Este grupo lo conformarán las mascotas que hayan sido llevadas a la clínica en cinco ocasiones como mínimo durante los últimos 6 meses. Esto se comprobará mediante el software libre de control médico con el que cuenta la clínica. A los propietarios de las mascotas se les entregará un carnet, que acreditará al animal como miembro del club y para ellos se realizarán promociones mensuales, traducidas en descuentos en algunos de los servicios de la clínica, tales como baño, castración y profilaxis
JUNIO	
JULIO	Lanzamiento de campaña + 20% de descuento en baño
AGOSTO	15% de descuento en profilaxis
SEPTIEMBRE	10% de descuento en castración
OCTUBRE	20% de descuento en baño
NOVIEMBRE	15% de descuento en profilaxis
DICIEMBRE	10% de descuento en castración
ENERO	20% de descuento en baño
FEBRERO	15% de descuento en profilaxis
MARZO	10% de descuento en castración
ABRIL	20% de descuento en baño
MAYO	15% de descuento en profilaxis
RESPONSABLES	Propietario y agencia digital
INDICADOR DE GESTIÓN	Aumentar la frecuencia de compra en los clientes actuales de CliniNorte
PRESUPUESTO	\$501.000

**Cuadro 22. Plan de acción estrategia 3**

OBJETIVO DE MARKETING	Aumentar las ventas en un 100%
VARIABLE MARKETING MIX	Promoción
ESTRATEGIA 3	Aprovechar la plataforma digital para la divulgación de los servicios del centro veterinario
TÁCTICAS	Creación de página web y administración de Fan Page en Facebook
META	Aumentar el alcance de comunicación actual de CliniNorte
ACTIVIDADES	<p>En el mes de julio, se conformará el “Club de Peluditos CliniNorte”. Este grupo lo conformarán las mascotas que hayan sido llevadas a la clínica en cinco ocasiones como mínimo durante los últimos 6 meses. Esto se comprobará mediante el software libre de control médico con el que cuenta la clínica.</p> <p>A los propietarios de las mascotas se les entregará un carnet, que acreditará al animal como miembro del club y para ellos se realizarán promociones mensuales, traducidas en descuentos en algunos de los servicios de la clínica, tales como baño, castración y profilaxis</p>
JUNIO	Diseño de página web + 2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
JULIO	Lanzamiento de página web + 2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
AGOSTO	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
SEPTIEMBRE	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
OCTUBRE	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
NOVIEMBRE	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
DICIEMBRE	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
ENERO	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
FEBRERO	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
MARZO	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
ABRIL	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
MAYO	2 publicaciones diarias (con interacciones) en la Fan Page de Facebook
RESPONSABLES	Propietario y agencia digital
INDICADOR DE GESTIÓN	Número de seguidores en Fan Page, cantidad de interacciones y clientes nuevos por medio de la página web.
PRESUPUESTO	Costo de página web: \$1.200.000 + administración de Fan Page y diseño de flyers digitales: \$300.000 / mes (\$3.600.000). TOTAL: \$4.800.000



**Cuadro 23. Plan de acción estrategia 4**

OBJETIVO DE MARKETING	Aumentar las ventas en un 100%
VARIABLE MARKETING MIX	Producto
ESTRATEGIA 4	Especializarse en la prestación del servicio médico veterinario y en patologías atípicas
TÁCTICAS	Capacitación por parte del médico veterinario de CliniNorte
META	Ofrecer el servicio médico veterinario en Neurología
ACTIVIDADES	En la actualidad, Gustavo Collazos cuenta con una especialización en dermatología; para este caso, se tendrá en cuenta esta especialidad para la comunicación por medio de la Fan Page de Facebook de CliniNorte. Para el mes de enero de 2016 su veterinario realizará otra especialización en neurología, buscando así enfocarse en la prestación del servicio médico veterinario y patologías atípicas, pues no se encuentran expertos en la ciudad de Cali en esta rama. Esto se hará mediante la modalidad virtual con una universidad en Argentina; tendrá una duración de 18 meses
JUNIO	
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
ENERO	X
FEBRERO	X
MARZO	X
ABRIL	X
MAYO	X
RESPONSABLES	Propietario
INDICADOR DE GESTIÓN	N/A
PRESUPUESTO	TOTAL: USD\$1.800 (COP\$4.500.000 Apróx.). Valor en los meses que corresponden al plan de mercadeo: 5; 5x\$250.000 = \$1.250.000

**Cuadro 24. Plan de acción estrategia 5**

OBJETIVO DE MARKETING	Aumentar las ventas en un 100%
VARIABLE	Empresarial
ESTRATEGIA 3	Crear una estructura corporativa
TÁCTICAS	Implementación de la misión y visión de la clínica, así como de los factores claves en la estructura corporativa.
META	Construir los cimientos para que CliniNorte sea una empresa y una marca.
ACTIVIDADES	En el mes de junio de 2015 se implementará junto con el propietario de CliniNorte, la misión y visión de la clínica, así como de los factores claves en la estructura corporativa <sup>26</sup> De acuerdo a su propietario, CliniNorte tiene como misión "Brindar un servicio médico veterinario con ética profesional, basados siempre en la búsqueda del diagnóstico correcto para un óptimo tratamiento que de cómo resultado un paciente sano". En cuanto a su visión, se busca que CliniNorte sea para el año 2018 el referente médico veterinario en el norte de Cali.
JUNIO	X
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
ENERO	
FEBRERO	
MARZO	
ABRIL	
MAYO	
RESPONSABLES	Propietario
INDICADOR DE GESTIÓN	N/A
PRESUPUESTO	\$0

<sup>26</sup> Ibid.,

## **12. DESARROLLO DEL QUINTO OBJETIVO: DISEÑAR LAS MEDIDAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN PARA EL PLAN DE MERCADEO DEL CENTRO VETERINARIO CLININORTE**

La inversión total del presente plan de marketing será de \$7.947.000. En cuanto al presupuesto total de ventas, la meta es lograr en el plazo de 12 meses un total de \$75.600.000; la relación entre estas dos cifras está dada por:

$$\frac{\$7.947.000}{\$75.600.000} = 0,10 * 100 = 10\%$$

Esto indica que la inversión total sobre las ventas es normal (10%).

Mes a mes se realizará un seguimiento de las ventas y la inversión para así controlar las actividades propuestas en el plan y sus resultados en las ventas; en cada control se realizará un paralelo entre las ventas del mes y la inversión para las acciones del plan de mercadeo y poder identificar su efectividad o de lo contrario posibles adecuaciones que deban hacerse.

Este seguimiento será responsabilidad del propietario de la veterinaria, quien deberá llevar un registro de sus ventas, así como de la inversión en la ejecución del plan de mercadeo.

### 13. CONCLUSIONES

**Conclusión 1:** En este plan de mercadeo se encontró que CliniNorte se encuentra en una categoría madura pero atractiva; si bien el crecimiento en ventas es lento, factores sociales como tendencias en adopción y cuidado de mascotas por parte de parejas jóvenes, hacen que la praxis de la medicina veterinaria se convierta en una profesión con proyección. De igual manera, sus bajas barreras de entrada, lo convierten en un mercado muy competido.

**Conclusión 2:** En la actualidad, CliniNorte se encuentra en una posición similar a su competencia pero en desventaja. Sin embargo, tiene el potencial para convertirse en un actor considerable en el mercado. Sus fortalezas son importantes para el cliente, pues la ética y el profesionalismo han permitido que su mejor publicidad sea la de sus propios clientes.

**Conclusión 3:** Dado a que es una empresa nueva, su presupuesto de ventas puede ser ambicioso pero alcanzable. El incremento de ventas es posible en el transcurso de un año, pues las cifras actuales así lo permiten.

**Conclusión 4:** Las estrategias planteadas están basadas en las variables de marketing de promoción y producto. En la matriz DOFA se encontraron otras estrategias que se considerarán una vez este plan de mercadeo sea aplicado y evaluado, pues tienen potencial de ser aplicadas en un mediano plazo.

**Conclusión 5:** Las medidas de control realizadas en este plan de mercadeo están diseñadas de tal manera que puedan ser ejecutadas por el propietario con datos de ventas versus la inversión realizada. De esta manera puede revisarse mes a mes el progreso en las medidas establecidas en el plan de mercadeo.

## **14. RECOMENDACIONES**

Este plan estratégico de mercadeo aplicado al Centro Veterinario CliniNorte fue construido también desde la perspectiva y las expectativas de Gustavo Collazos, su propietario, pues es consciente que es necesaria su aplicación. Su interés es crecer y ser rentable, sin embargo en el primer año de la ejecución de este plan busca actividades que no representen una inversión alta. Es por ello que la recomendación principal es iniciar la implementación de acuerdo a las fechas propuestas en cada una de las estrategias de marketing.

## BIBLIOGRAFÍA

BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2006. 392 p.

BEST. Roger J. Marketing Estratégico. 4 ed. México: 2007. 366 p.

CAUMONT, Stephanie. KANDJIAN, Francis. TALAZAC, Fabrice. Google AdWords, La guía completa. Eni Ediciones.

Colombia, entre los de mejor crecimiento económico en el 2015. El crecimiento del PIB de Colombia será de 4,5 % para este año, estima aseguradora Coface [en línea]. En: El Tiempo, enero 26 de 2015. [Consultado febrero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/crecimiento-de-la-economia-colombiana/15148476>.

DEL SANTO, Oscar y ÁLVAREZ, Daniel. Marketing de atracción 2.0. España: Creative Commons, 2012. 183 p.

En Colombia ¡Los prefieren perros! [en línea]. En: Dinero, julio 10 de 2012. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/pais/articulo/en-colombia-los-prefieren-perros/161464>.

PIB de Colombia crecería 4,7 % en el 2014 [en línea]. En: Portafolio, febrero 26 del 2014. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-creceria-47-el-2014>

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Comportamiento de ventas cuidado de mascotas Colombia [en línea]. Estados Unidos: Euromonitor.com, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/?56th4VYVv3hKiNz0rwYWQQ%3d%3d>.

GOODMAN, Andrew. Google AdWords. 2 ed. México: McGraw Hill, 2010. 502 p.

J. B. QUINN, J. J. BARUCH Y P. C. Paquette. Technology in Services. En: Scientific American, Vol. 257, No. 6, diciembre de 1987. 58 p.

JOBBER, David y LANCASTER, Jeoff. Administración de Ventas. 8 ed. Pearson. México, 2012. 360 p.

JOHNSTON, Mark; W. MARSHAL, Greg W. Administración de Ventas. 9 ed. México: McGraw-Hill, 2009. 165 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 8 ed. Pearson. México, 2008. 830 p.

\_\_\_\_\_. KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12 ed. México: McGraw-Hill, 2006. 652 p.

\_\_\_\_\_. PFOERTSCH, Waldermar. Ingredient branding, making the invisible visible. Springer. New York, 2010. 225 p.

\_\_\_\_\_. ARMSTRONG, Gary. Marketing, versión para Latinoamérica. 11 ed. México: Pearson, 2007. 732 p.

La economía colombiana creció 4,3% en el 2013 [en línea]. En: Portafolio, marzo 20 de 2014. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2013>

La vida de los Dinky: parejas que no aspiran a tener [en línea]. En: El País, febrero 2 de 2014. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet. <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/vida-dinky-parejas-aspiran-tener-hijos>.

LECINSKY, Jim. Ganando el momento cero de la verdad. Estados Unidos: Google Inc, 2011. 362 p.

LEHMANN, Donald R. y WINER, Russell S. Administración de Producto. 4 ed. McGraw Hill. México, 2007. 502 p.

LÓPEZ L. Néstor Alfonso. La danza millonaria alrededor de los artículos para mascotas [en línea]. En: Portafolio, agosto 19 de 2013. [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/mercado-articulos-mascotas>.

M.R. DARBY y E. KARNI. Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. En: Journal of Law and Economics, 16, abril de 1973, 86 p.

MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. México: Pearson, 2008, 864 p.

Medicina veterinaria. Aspectos legales [en línea]. Colombia: Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y Zootecnia de Colombia, 2013. [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://veterinariakaren.blogspot.com/p/aspectos-legales-y-normativos.html>.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Educación Superior [en línea]. En: MEN, Boletín 20 Abril 2012. [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-92779\\_archivo\\_pdf\\_Boletin20.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-92779_archivo_pdf_Boletin20.pdf)

MULLINS, John. Administración del marketing, un enfoque estratégico hacia la toma de decisiones. 5 ed. México: McGraw Hill, 2007. 722 p.

PETER, J Paul. OLSON, Jerry C. Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing. 7 ed. México: McGraw-Hill, 2006. 508 p.

PETERS, Thomas. En búsqueda de la excelencia. Estados Unidos: Collins Business Essentials, 2006. 125 p.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free From Product Marketing. En: Journal of Marketing 41, abril de 1977. 73 p.

SOLOMON, Michael. Comportamiento del consumidor. México: Pearson, 2008. 138 p.



Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1% [en línea]. En: Portafolio, enero 29 de 2015. [Consultado febrero de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91>.

Ubicación de CliniNorte en Cali [en línea]. Colombia: Google.map, [Consultado diciembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.google.map.com/>.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE [en línea]. Cali: UAO, [Consultado enero de 2015]. Disponible en Internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2128/portal/analysis/relatedtab>

ZEITHAML, BITNER y GREMLER. Marketing de servicios. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2009. 622 p.